

### ホスピタリティの視点からみた商業教育の意味

人とホスピタリティ研究所 高野 登

#### はじめに

このたびご縁を頂きまして、寄稿させていただくことになりました。人とホスピタリティ研究所の高野と申します。ここでは、私がかつて勤めていた、ザ・リッツ・カールトン・ホテル（以下リッツ・カールトンと省略）での体験を中心に、サービスやおもてなしについて、様々な角度からお伝えできればと思います。皆さまの商業教育において少しでも参考になれば嬉しく思います。

#### 型破りが形無しになっていませんか

さて、まずはビジネスの現場における仕事の型について考えてみたいと思います。型はすべての商いにおいて最も大事な出発点であると考えます。

よくリッツ・カールトンの社員たちは、マニュアルっぽい仕事をしていない、などと言われます。これまで私の著書の中でも、マニュアルから外れた働き方の事例を数多く紹介してきました。たとえば、大事な書類を大阪のホテルに忘れてしまったお客様

のために、部屋係が新幹線でお届けした、などのエピソードです。

ではここで考えてみましょう。リッツ・カールトンの社員は、なぜそういうサービスを提供できるのでしょうか。それは、彼らが「仕事の型」を身につけているからです。マニュアルを徹底的に反復することで、仕事の本質、つまり「型」を理解しているのです。社員教育の中でマニュアル教育を大事にし、長い時間をかける理由はそこにあります。マニュアルを徹底する目的は、サービスを提供する際の、社員一人ひとりの基礎体力を揃えるということにあります。さらに、マニュアルを通して会社の仕事の型を身につけるといふ大事な役割もあるのです。

基礎が出来ていないのに、「マニュアル通りの仕事ではお客様に感動は生まれません」とばかりに、現場にアドリブばかり要求する企業があります。傍からみていて、とても危なっかしく感じます。

歌舞伎の故中村勘三郎さんがよく「型破りと形無しは違う」ということをおっしゃっていました。「きちんと型が出来ている人がそれを破るから型破

#### も く じ

ホスピタリティの視点からみた商業教育の意味 .....	1	コミュニケーションスキルを取り入れた 商業教育の実践 .....	21
手形と電子記録債権 機能の比較と会計処理の 検討 .....	7	PDCA サイクルを活用した地域連携型総合実践 .....	24
商業教育を活かすメソッドの開発 .....	13	Q ファイル 財務会計Ⅱ・ビジネス経済応用・ ビジネス情報管理の指導上のポイントと 留意点 .....	26
スマホアプリ開発の授業実践を通して .....	17		

りであって、型が無いのは形無しだ。」サービスの現場においてもまさにその通りなのです。リッツ・カールトンのサービスは、マニュアルを完璧に実践できることが大前提です。マニュアルを外れたサービスは仕事の中のほんの5パーセントであって、残りの95パーセントは型を身につけて、それをお客様に届けることなのです。

ホテルマンは時として一日に数百人の方と言葉を交わしますが、そのほとんどは初めてのお客様です。そこでは、マニュアルに則った対応をするべきなのです。そのうえで、ホテルの常連のお客様に対しては、マニュアルを超えたひと言を添えたりします。たとえば「いらっしゃいませ、こんにちは」と言うべきときに「ああ、いらしてたんですね!」という声掛けでもいいのです。いつも来て下さるお客様には紋切型のあいさつより「いつもお越しいただき有難うございます」という気持ちが伝わる、フランクな声掛けのほうが、嬉しく感じて頂けるものです。

そこで大切なのは、スタッフ全員が、ホテルにとってお客様とはどういう存在なのか、そこで自分が働く意味は何なのか、お客様にとって我々が提供する価値は何なのか、ということを通認識として持つこと。この通認識こそが、そのホテルの型なのです。この型に則って仕事をするのが95パーセントですから、時間とエネルギーを、その型を磨き上げるために使えばいいのです。

### 長野商業高校で身につけた型

さて、私が卒業した長野県の長野商業高校には、かつては「型破り」な先生がたくさんいらっしゃいました。自分の教科の時間中に、いきなり信州の商人道の話をするのです。それも堂々と自信を持って(笑)。それが出来た理由はただ一つ。自分にとって商業教育とは何かということが、教師として分かっていたからです。一般的に高校教育は、「人間力の基礎」を身につける場であると思います。それに対して、商業高校の教育とは、「生き抜く力、飯を喰う底力」を身につける場だと思っております。それが、商業教育が目指すべき「型」ではないでしょうか。数学の先生が、授業中に教科書を閉じて黒板に書いた言葉があります。

「信州の商人道とは、たとえ最小の結果しかみえなくとも、最大の努力を惜しまない心掛けである」

「何があっても社員と家族を飢えさせるな。知恵を生む頭がなければ、体で稼げ。日銭でもなんでも稼ぎ出せ」

「苦労は自ら買ってしろ。流した汗は裏切らん。そうして苦労することに慣れるべし」

信州商人の型を、数学の時間に学ぶのですから、まさに「型破り」です。しかしそうした学びが、20歳から20年間を過ごしたアメリカでの、私の働き方の軸となったのですから、人生とは興味深いものです。

1980年代の日本のバブル景気をアメリカから眺めていて「これは絶対おかしい。日本が大事にしてきた商人道とまるで対極のことが起きている」と毎日考えていました。最小の努力で最大の結果を得ようとする「レバレッジ思考」はアメリカの短期決戦型の戦略です。しかし、日本の商人道は稲作文化とともにありました。土地を耕し、種を蒔き、苗を植え、ていねいに面倒をみて、秋の収穫を迎える。それを人間関係に置き換えて実践してきたのが日本の商人達でした。時間をかけて信頼を築き、四方良し(買い手、売り手、世間、天)という型のなかで社会に貢献してきたのです。

バブルの終焉もアメリカで経験しましたが、「やはり」という思いでした。しかし、人間というものは悩ましいもので、いちど甘い思いをしてしまうと、なかなか元には戻れないものですね。

### 言葉がけのちから

さて、ここで商業の基盤を支える「言葉がけ」について考えてみたいと思います。

企業研修などでいろいろな組織にお伺いすると、「挨拶をしよう」「親切心を大事にしよう」「お互いを思いやろう」といった、まるで小学校で見かけるような張り紙をみつけることがあります。何故そんな張り紙があるかという、それが出来ていないからです。大手企業でも、驚くような偏差値で入社してきた社員たちが、挨拶ができないのです。相手を思いやる心を持ってないのです。実際、気持ちのいい挨拶が交わされている企業は、ほんの一握りです。

なぜ、挨拶ができないのでしょうか。これはあくまで私見ですが、学校教育では、挨拶を礼節として教えるのではなく、儀式(セレモニー)のひとつと

して身につけさせてしまったのではないか。どうもそこに原因があるように思えてならないのです。

だから、入社式や朝礼のときには挨拶ができます。何故なら、その挨拶はセレモニーの一部だからです。セレモニーとしての挨拶は習ってきていますから出来るのです。同様に、社外の人に対しての挨拶も、会社を代表してのセレモニーだからできるのですね。

しかし、一緒に働いている同僚や後輩などへの挨拶はセレモニーではありません。そのため、「おはよう」、「いつも有難う」、「お疲れさま、外は暑くて大変だったでしょう」などといった言葉がけがなかなかできないのです。

さらに、言葉だけではなく、自分の思いをきちんと伝える実行力も必要になります。社会人として、また仕事のプロとして、これらの能力も高めていかななくてはならないのです。

たとえば、会社にいらしたお客様が汗をかいていたなら、それが冬であっても、熱いお茶をお出しする前に、少しぬるめの白湯などを「よかったら先に一杯いかがですか」とお出しする。そして相手が汗を拭いて落ち着いた頃を見計らって、熱いお茶を持っていく。こういうことは、少し考えれば誰でも気が付くことです。しかし、社内でお互いに挨拶や声掛けをすること、つまり相手を観察するという習慣がないと、相手のちょっとしたことに気付く感性が磨かれないのです。

人間関係において、信頼の構築は礼節から、すなわち挨拶や言葉がけに始まるということはいつの時代でも真理なのです。

その真理を学び、実践する力をつけてあげるのもまた、商業教育の役割ではないかと思うのです。

### まず自分のことを大事にしましょう

気持ちの良い挨拶が交わされている会社、お互いを尊重し合っている会社、その共通点のひとつは、社員がまず自分のことを大事にしているということです。

自分を大事にするとは、自分の人生観、仕事観、価値観を大事にするということです。自分はどうな働き方をしたいのか、どんな人生を送りたいのかを考える時間を大事にしているのです。礼儀、礼節や信頼、誠実を大切に生きる方を自分なりに考えながら働いています。だから、人のことも大切に考えることが出来るのですね。自分の生き方の軸がある

から、余裕が生まれるといってもいいのではないのでしょうか。ホテルなどの仕事の現場では、その余裕が、お客様の立場に立って考えるという力のもとになります。

リッツ・カールトンでは、「お客様がまだ言葉にされないニーズを感じ取りなさい」という言い方をします。しかし、経験が浅いホテルマンにそれを求めるのは、無理というものでしょう。子供のころから旅館やホテルなどの職場環境で育ったのであればともかく、今の時代は、人の気持ちを感じるための修練の場がとても少ないのです。つまり、心や感性の筋トレができていない状態で、ホテルの現場に入ってくる人がほとんどなのです。心の筋肉が小さく弱いので、お客様に近づいていくことすらできません。ちょっとした言葉がけが出来ない、あるいは、きつく言われただけで心が折れてしまう。これでは、お客様が大事にしている価値観や言葉にされないニーズを感じ取ることなどほど遠い話です。

だから意識的に、心と感性の筋トレを心がける必要があるのです。車のエンジンにたとえてみた場合、新入社員のエンジンは50cc程度でしょう。筋トレを続けることで、これを500ccに、さらに1000ccに育てることが出来るのです。そうすると、目の前のひとの心に寄り添う力も全く違うものになります。

ではその筋トレは、いつから始めるべきなのでしょう。私は、子どものころから家庭で学ぶのがベストだと考えています。特におじいちゃんやおばあちゃんから学ぶ知恵は素晴らしいと思います。しかし、現実問題としてそういう環境がどんどんなくなっていきます。

そこで、別の視点からみた商業教育の可能性が見直されるべきだと思うのです。商人には「人様のお役に立つ人生を楽しむ」という発想があります。スポーツや芸能、趣味の世界でもそうですが、楽しむためにはまず自分のレベルを高くする必要があります。ホテルマンも同様です。お客様のニーズに気付くために、感性のアンテナとレーダーを鍛えなくてはなりません。そのために、たくさん本を読み、多くの人と出会い、自分とは違う考え方に触れていきます。

「なるほど、こういう価値観で生きている人たちがいるのか」「これが、この人が大切にしている人生観なのか」ということを自分なりに解釈してみるのです。これが、感性の筋トレの第一歩なのです。

商業教育のもつ多様性は、まさにこの感性のアンテナとレーダーを鍛えるのに最適だと思います。

### 基礎体力を鍛えて型をつくる

時々スポーツジムなどで、偏ったトレーニングばかりしているひとを見かけることがあります。自分の好きなマシンから離れずに、一部の筋肉だけを必死に鍛えている。そこだけ異様に発達してしまっ、何だか変、という状態になっているのですが、本人は気付いていません。自己満足で終わってしまっています。

心の筋トレもまた、バランス良く行うことは大事なことです。一人前のビジネスマン、商人を目指すのであれば、それに必要な力はきちんと鍛えなくてはなりません。「思いやる力」「想像する力」「提案する力」「聴き切る力」「我慢する力」「協調する力」「認める力」「譲る力」などなど、鍛えるべき筋肉はたくさんあります。

しかし社員たちに、「筋トレをちゃんと自分でやりなさい」と言ってもそう簡単にやっはくれません。そこでリーダーがスタッフ一人ひとりの心の筋力を計りながら、鍛えるべき部分を見極める必要があります。このスタッフはこういうトレーニングが必要だ、ということを見極め、必要な筋トレのプログラムを52週間、つまり年間プログラムを組むのです。

そうやって、状況を見極めながら、筋トレプログラムを実施するなかで、次第にマニュアルを実践する力、つまり型の力と、マニュアルを超える力、すなわち型を破る力がだんだんと身についてくるのです。

そうしたプロのビジネスマンを育てるための第一歩が、商業高校の教育課程にあるとすれば、その宝を生かさなないというのは勿体ない話です。

### センターピンを外さない

ではここで、「センターピンを外さない働き方」について考えてみたいと思います。

皆さんはボーリングというゲームをご存知ですね。レーンの先に並んだ10本のピンを、重たいボールを投げて倒す、あのゲームです。10本倒れると「ストライク」です。全部ストライクをとるとパーフェクトゲームです。でもそれはなかなか出来るものではありません。

さて、このボーリングでストライクを取るための条件をご存知でしょうか。それは一番ピン、すなわちセンターピンを外さないということです。これを外してしまうと、どんなに倒れたとしても9本までです。ストライクを取ることはできません。

ではこのボーリングを、自分たちの仕事に置き換えて考えてみましょう。自分の仕事や働き方の中で、センターピンとはいったいなんでしょうか。

### 買っているのは口紅か、それとも夢か

皆さんは口紅工場を見学に行ったことがありますか。ちょっと想像してみてください。口紅の元となるさまざまな原材料が集まってくる部署があります。まるで化学薬品工場のような部署を任されている人たちは、口紅を「素材」と呼んでいます。それが練り合わさり、段々と形が口紅になっていく部署があります。そこの人たちは口紅を「製品」と呼びます。次に口紅として出来上がり、箱詰めして出荷する部署で働いている人たちがいます。彼らは口紅を「商品」と呼んでいます。やがて商品が出荷され、化粧品店の棚に並べられて、初めて「口紅」と呼ばれます。

お店に来たお客様が、カウンター越しにそれを、買うときには何を買っているのでしょうか。お客様は「口紅」ではなく、「夢」を買っているのです。「親友の結婚式に着ていくドレスに合わせて、どんな口紅がいいかな」と、ワクワクしながら、「夢と物語」を膨らませているのです。それこそが、お客様が求めているセンターピンなのです。

ところが提供している企業側はそのことに気がついていません。企業にとってのセンターピンは「素材、製品、商品、口紅」で止まっています。つまりセンターピンがずれているのです。これではお客様に満足感も幸福感も届けることが出来ません。

こうしたセンターピンを見抜く感性を育てるのには、若い時の経験がとても役に立つのです。母校である長野商業の長商デパート運営の経験が、その後の自分のものの見方を随分と広いものにしてくれました。それが、お客様や働く仲間のセンターピンに近づく力となったと確信しています。

### プロフェッショナルの重力

ここで話をリッツ・カールトンに移して考察を続けます。リッツ・カールトンでは、すべてのスタッ

フに、高いレベルのサービスを提供することを求めています。それが出来て初めて、サービスを超えて、ホスピタリティを形にすることができるからです。そのために、すでに述べた通り、マニュアルを徹底することで仕事の型を身につかせます。型とは、働く上での決まり事、約束事のことです。会社や組織の流儀といってもいいでしょう。ひとりでサービスを提供するときにも、またはチーム全体で臨むときにも、それぞれに約束事があります。仕事をしていくときに、守り続けなくてはいけない企業哲学、つまり理念やビジョンが共有されていることは、とても大事なことです。それが思いのベクトルを揃え、働き方のセンターピンを決めていくからです。センターピンを見抜く力、センターピンを外さないという感性が身につくと、働き方がぶれなくなります。仕事のプロとしての重力がついてくるからです。重力は、働く喜び、仕事に対する誇り、そしてチームの信頼に裏打ちされた自信から生まれてくるものなのです。

商業教育で学ぶべき、働くことの喜びや生きていくときの底力、人間力、それもまたプロフェッショナルとしての重力を形作るものです。

### 三つの視点を身につけ、余裕を生む

センターピンは仕事の型が身につく、自分に余裕が生まれたときに見えるようになるものです。そのためには型を支える「三つの視点」を身につける必要があります。短期的、長期的に物事を見極める力のことです。

一つ目は「鳥の視点」。物事を俯瞰的に捉える力です。状況全体を見て判断する力のことですね。部分的なことにとらわれず、全体最適を見極める力とも言えます。

二つ目は「魚の視点」。水流を読む魚のように、場の流れや空気を読み、何が起きているのか、何が必要なのかを感じ取る力のことです。想像力が試されるところでもあります。

そして三つ目が「虫の視点」。これは現場での力と言ってもいいでしょう。目の前で起きていることに集中して、行動を起こす力を指します。ホテルであれば、お客様の様子から、席を探しているのか、人を探しているのかななどを察知する感性のことです。

こうした三つの視点は、自分のなかに余裕が生まれたときに、実感できるものです。自分がざりざり

の状態だと、目先のことにとらわれて全体を眺めることが出来ませんね。流れを読む前に、その流れに巻き込まれて自分を見失ってしまいます。焦っていると現場での判断力も鈍ってしまいます。

だからこそ、型、すなわち基礎を徹底的に身につけることで、自分のなかに余裕を生み出す必要があります。一流のホテルマンに共通しているのが、この余裕、すなわち遊び心を楽しむ「心のしなり」だともいえるのです。特にサービスの現場では心が柔軟になることで、センターピンが見えることが多々あるのです。

### センターピンを見抜いた瞬間

ではセンターピンを外さない仕事とはどういうものなのか、実際にあった話をご紹介します。考えてみます。

東北の小さなあるホテルでの出来事です。

暑い夏の午後のこと。そのホテルのコーヒESHOPに、地元のご家族がいらっしゃいました。高齢のおじいちゃんと娘さんご夫婦、それにお孫さんの4人です。おじいちゃんは冷たい麦茶を、娘さんご夫婦はアイスコーヒー、お孫さんはアイスクリームを注文しました。

その注文を待っている間に、お孫さんが隣に座っていたおじいちゃんの異変に気が付きました。久しぶりの外出の疲れと暑さからか、なんと失禁をしてしまったのです。「あっ、おじいちゃん、大変・・・」、おじいちゃんはどうしたらいいのか分からず、落ち着きをなくしています。娘さんご夫婦も周りをそっと見渡ししながら、「どうしよう・・・」とハラハラしています。幸い、ほかのお客さんはまだ誰も気付いた様子はありません。

そこに先ほど注文をうかがった若いウェイトレスが、注文品を運んできました。彼女は少し離れたところから、テーブルの様子が少しおかしいと気付きました。そしておじいちゃんの異変が何かを悟ったのです。

テーブルに来たウェイトレスは、何事もなかったように、娘さんご夫婦の前にアイスコーヒーを置きました。続いてアイスクリームをお孫さんの前に置き、最後におじいちゃんのところに麦茶を置くとき、手を滑らせて、おじいちゃんのズボンの上に、思い切りこぼしたのです。そして周りに聞えるような大きな声で「申し訳ありません！私、手を滑らしてし

まって。なにかお着替えを見繕ってきますから、どうか大浴場まで一緒に来て頂けませんでしょうか」と言っ、おじいちゃんとお孫さんを連れて行ってしまいました。そして仲間のウェイトレスに、「悪いけど私のこぼした麦茶、きれいに拭いておいて頂けますか」と声をかけました。仲間も「何かあったな」と気付き、「分かったわよ。大丈夫。お客様をお願いしますね」と引き継ぎました。周りのお客さんたちは「なんとまあ、そそっかしいウェイトレスだね」と笑っています。

さて、みなさんが当事者、あるいはご家族だったとしたら、いかがでしょうか。おそらくこのウェイトレスに、心のなかで手を合わせることでしょ。

では異変に気付いたこの場面で、ウェイトレスが見抜いたセンターピンとは、何であったのか。

ひとつは「絶対にお客様には恥をかかせない」ということ。もうひとつは「その恥は自分が引き受ける」ということ。そのふたつのセンターピンが見えた瞬間に、彼女の行動が決まったのです。

通常の時であれば、コーヒーショップでは、飲み物はこぼさず、丁寧にお出しするのがセンターピンでしょう。しかしこの状況下では、こぼすことがセンターピンなのです。このようなとっさの行動がとれるのは、瞬間的にセンターピンを見抜く力があるからなのです。

これはもちろん、マニュアルには書いてありません。普段だったらお客様にお茶をかけるなどともないことです。しかし、自分の中にぶれない仕事の型があると、センターピンはその時々で変わるものということが分かるようになります。

仕事の本質、つまりお客さんにとって最も大事なことは何かを考えると、センターピンが見えてくるのです。そのためにも、常に相手の立場になって物事を捉え、考える習慣を身につけることが大切なのです。そうして想像力を思い切り働かせながら仕事と向き合うことで、自分の感性のアンテナはどんどん磨かれていくのです。

ビジネスの現場で発揮できるこうした感性は、商業教育の現場でその種を蒔くことが出来るのです。商業教育の現場で学んだことは、多様性とどう向き合うかということだったように思います。ビジネスや商売の現場は多様性そのものだからです。そしてそれにどう対応し、どう行動を起こすかを実践する力を磨いていきます。普通高校の教育と大きく違う

点がそこではないかと思うのです。

## おわりに

このコラムでは、私の日米での経験から学んだこと、いろいろな角度から見えてきたものなど、稚拙な文章ながら書き綴ってみました。今後の皆さまの教育の現場において、少しでもお役にたつことができましたら、望外の幸せです。

最後までお読みいただきましたこと、心より感謝申し上げます。有難うございました。