

## 『初心忘るべからず：世阿弥に学ぶブランドの極意』

---

### 第3章 裏の巻 その1：

#### 「秘すれば花」、決して舞台裏を見せてはいけない

米国カリフォルニア州バーバンク、映画の町ハリウッドの隣町になるが、その町の外れに一見廃墟にも見える古い建物がある。表には何の表示もなく、人の出入りも少ない。その建物とその裏に続く建物群こそ、あのディズニーの華やかなテーマパークの舞台裏で新しいアトラクションを開発する「ウォルト・ディズニー・イマジニアリング」という組織だ。楽しいパークの光景とは打って変わって、ジーンズにヒゲ面のいかにもクリエイティブといった人たちに工学系、理学系の博士号を持ったエンジニアたちが交じり合って、建物全体に独特の先鋭的な緊張感が漂う。「イマジネーション」と「エンジニアリング」が合わさった造語だという「イマジニアリング」とは云い得て妙である。

「ホーンテッド・マンション」も「タワー・オブ・ホラー」もこの人たちによって発想され、幾多の技術的・経済的困難を克服して実現された。筆者も2003年の暮れに訪問する機会に恵まれたが、そのときは、香港にオープンを控えた「香港ディズニーランド・パーク」の縮尺模型が大きなホール全体を埋めていて、当然なことながら極度にコンフィデンシャルな扱いであるという注意を受けた。テーマパーク領域のドン、マーチン・スクラーは、「ディズニー人としての要件は」という筆者の質問に、「リスクが取れる人」、「泉のようにアイデアが湧いてきてそれをきちんと人に伝えられる人」、そして「他人と同じことがきらいな人」と語った。笑顔が綺麗なおもてなし上手というのが、外から見たディズニー人のイメージだが、内部はもっと「硬派」で厳しいものであることがこれからも分かる。

若者に人気のスポーツ関連ブランド、ナイキも、“Just Do It”のタグラインを掲げて、そのスウッシュのマークの回りには格好よさが溢れているようだが、舞台裏は必ずしもそうではない。創業以来、社員が抛りどころとしていた“The Nike 10 Principles”には、その9番目に、“It won't be pretty.”という条文がある。「(われわれの仕事は)決して格好いいばかりではない。」と言っているのだ。

同様に、前章でも紹介したシマノは、顧客に向かっては、

「・・・肌を掠める風に、路傍に落ちる木洩れ陽に、水面に広がる波紋に心を躍らせること。そんな素直な感動を演出することが、私たちにとって何よりの誇りであるといっても過言ではありません。・・・」

(シマノ・ホームページ：

[http://corporate.shimano.com/publish/content/corporate/jp/shimanocorporatesitejp/about\\_shimano/corporate\\_profile.html](http://corporate.shimano.com/publish/content/corporate/jp/shimanocorporatesitejp/about_shimano/corporate_profile.html) )

と自らのミッションを述べているが、一步社内に入ると、創業者島野庄三郎のええもん、始末して、血の小便流してなんぼや

という言葉が社員の仕事ぶりを表していて、これも「けっしてきれいごとばかりではない」ことが分かる。

### 3. 1 「秘すれば花」

秘する花を知ること。「秘すれば花なり。秘せずは花なるべからず」となり。この分け目を知ること、肝要の花なり。

そもそも一切の事、諸道芸において、その家々に秘事と申すは、秘するによりて大用あるがゆゑなり。

<訳>

「舞台裏を見せないから、(舞台で)花を咲かせることができる。裏を見せてしまったら花を咲かせることはできない」と言い伝えられている。この見せるか見せないかの違いを知ることが極めて大切である。

すべてのものごと、特に、芸事においては、その専門の家々で秘事として決して公開しないのは、秘事としていること自体に重大な意味があるからである。

顧客に見える「花」がきれいなほど、その裏側を支える関係者の努力は並大抵のものではない。表舞台で花を咲かせるためにはその裏の姿を決して客に見せてはいけない。裏があること自体も教えてはいけない、と世阿弥は厳しく言う。

しからば秘事といふことをあらはせば、させることにてもなきものなり。これをさせることにてもなしといふ人は、いまだ秘事といふことの大用をしらぬがゆゑなり。

<訳>

秘事として外に出さないでいるものを公開してみると、「何だ、隠すほどの事ではないではないか」ということが多い。これを、そのように言う人は、秘事ということの重大さが分かっていない。

顧客が、裏で何か新しい仕掛けをしているらしい、と思っただけで舞台が開いたときの驚きは半減する。何気なくさらりと驚きを届けるのが本当の花だというのだ。

**見る人のため花ぞとも知らでこそ、為手の花にはなるべけれ。さらば見る人は、ただ思ひのほかには面白き上手とばかり見て、これは花ぞとも知らぬが、為手の花なり。さるほどに人の心に思ひも寄らぬ感を催す手だて、これ花なり。**

<訳>

観客の側でこれが花だと知らないからこそ、為手が花を咲かせることができる。観客にこれが花だとは意識させないで、ただ思ひのほか面白き上手な為手だと思わせたとき、まさに花が咲くのだ。このように見る人の心に思ひもよらない感動を与えることを花と言う。

近年テレビでは、商品開発の苦労話をテーマにした番組が少なからず放送されている。この世阿弥の話を読んで、読者諸氏は、舞台裏を番組で公開するようなことをしてはいけないのか。あれはあれで感動を呼ぶし、ブランドにとってプラスではないのか、と思われているに違いない。これについてはつぎの二つのことに注意する必要がある。

一つは、そのような話のほとんど全てが後日譚であることだ。花が咲いたあとで「実はあの花は・・・」という話で、花を感じた顧客たちにもう一つ花を咲かせる効果もあるかもしれない。もう一つは、筆者の知るケースについて言えば、裏と謳いながら実はそれも裏を装った表の一部と考えた方がよくて、本当の裏の実態はもっとドロドロとしていることが多い。

本章と次の章ではこの「裏」を論ずるのだが、裏をどう生きるかこそが、花の命、ひいては能の命を左右するきわめて重要な要因になっている。本章では以下で、毎日の基本動作としての稽古を論じ、次章では、驚きをつくるイノベーションをテーマに、演技対象を深く学ぶ「物学（ものまね）」、物学と稽古で習得されるさまざまな芸体としての「十体（じゅうたい）」、そして革新を考え抜く「工夫」を論じることにする。

### 3. 2 稽古の本質

日本の芸事の常で、能でも稽古はすべての中で基本中の基本に位置づけられている。世阿弥のいう「稽古」は、特に変わった意味を持たせているところはなく、今日普通に使われているのと同様に、「練習」「日々の鍛錬」といった意味に捉えてよい。もう少し具体的に書くと、能における「稽古」とは、次の章で述べる「物学」で演技対象の心と本質を見抜き、学び取った姿を、自身の持ち手の一つである一体にすべく、鍛錬を重ねることである。

人間は当然のことながら普段している仕草に関わる筋肉が発達していて、いつもはしない仕草をしようとしてもうまくできないことが多い。われわれ日本人の口と舌の筋肉は日本語の音を出すようにできていて、例えば、米国英語の r の音を出そうとしてもなかなかうまく行かない。瞬時に正確にその音を出すための口と舌の筋肉がついていないからである。普段めったに笑わない人に笑ってみなさいと言って自然な笑顔にならないのも同じ道理である。筋肉をつけるにはその筋肉を少しずつ動かしてゆくしか道はない。

能では、こうありたいという演技を舞台で実現させる、これがすべてだ。こうありたいと目指すものは、通常、言葉と映像で与えられる。言葉としては、能の台本と師匠の指示、映像としては、師匠の手本の演技、上手、下手取り混ぜての他者の演技、自分が頭で描く演技対象の姿等々があるだろう。目指しているものを正確に舞台で演じられるためには、その姿かたちを実現する筋肉がきちんとついていなければならない。相当精度の高い動きを保証する筋肉をつけるためには、それに見合った精度の高い鍛錬をしてゆく以外にない。

能に限って言えば、世阿弥のアドバイスは簡潔明瞭である。入門は、舞と歌をしっかりとやるべし。そして、老人、女性、武士の三種類の役以外やっではない、というものである。

**当芸稽古の条々。その風体多しといへども、習道の入門は二曲三体を過ぐべからず。二曲と申すは舞歌なり。三体と申すは物まねの人体なり。(中略) なほも、まことの、上果の芸風に至るべき入門は、三体のみなり。老体・女体・軍体、これ三つなり。**

<訳>

能の稽古に関する何か条。まず、能の芸態は多いが、稽古は二曲と三体に限るのがよい。二曲とは舞と歌である。三体とは物まねする人の三様である。(中略) とはいっても、実際

に最上級の芸態にまで行くための入門としては、老人、女性、武士の三つに限って稽古を始めることしかない。

なぜそうなのかについても、世阿弥は非常に理にかなった説明をしているがここでは略す。

能におけるこの稽古の議論はなるほどとすぐ納得がいく。ただ、メーカーでも、サービス業でも、モノ・サービスをつくり、それを顧客に届けるというのは間違いなく「動作」であり、筋肉の鍛錬を要する。そこでは、今見たような稽古を積むという側面が色濃く議論されていなくてはいけないはずである。ところが、以下に見るような一部のブランドを除いては、通常の業務において「稽古」が意識されているケースは決して多くはない。さらに、「二曲、三体から始めよ」といった基本の「型」があるかという点、これはさらに寂しい限りである。自分たちの仕事にとって、何が稽古で、「二曲、三体」に当たるものは何か、今こそじっくりと考える必要があるかもしれない。

さて、世阿弥は稽古に関して重要な概念を三つ紹介している。「無主と有主」、「体と用」、「離見と我見」の三つである。

## ■ 無主と有主

これは稽古の結果、芸が自分のものになったかどうかという点である。

まづ、舞歌においても、習い似するまでは、いまだ無主風なり。これは一旦似るやうなれども、わが物にいまだならで、風力不足にて、能の上がらぬは、これ、無主の為手なるべし。師によく似せ習ひ、見取りて、わが物になりて、身心に覚え入りて、安き位の達人に至るは、これ主なり。・・・すなはち有主風の為手なるべし。かへすがへす有主・無主の変はり目を見得すべし。

<訳>

まず、舞と歌でも師匠をうまく真似るだけではまだ自分のものになったとは言えない。これは、一応似ているように見えだけで十分に消化できていないので力不足でなかなか上達しない。これを無主の為手という。逆に師匠を真似ながら、見覚えて、体と心で覚えこみ、自分の芸にすると、自在に振舞いながら少しも危なげのない芸位に到達する。・・・これが有主の為手である。この有主と無主の違いは繰り返しよく考えてみるべきことである。

この「自在に振舞いながら少しも危なげがない」というところが大事な点であ

る。状況に応じて柔軟に振舞えると言い換えてもいいだろう。「こういう場合にはこのような動きを取りなさい」という機械的なマニュアル型の指導では、「こういう場合」以外は動きが取れなくなる。それは、それぞれの動きの底にある「心」を学び取っていないからである。このような状態を世阿弥は「無主」または「無主風」と呼んだ。動作をする筋肉はつくのだが、それが自由自在ではないのだ。筋肉が自由自在に動くためには体だけでなく、「体と心」で覚えこむことが必要だということになる。

東京・銀座の伊東屋の会長、伊藤高弘は、「お客さまはお一人お一人がすべて違う。おもてなしをする側は、朝令暮改ではダメでまさに朝令朝改でなくてはいけない。」と語っている。まさに売場ではお客様に合わせて自由自在に動く筋肉が求められていて、マニュアル的な無主風では使い物にならない、ということなのだろう。

米国シアトルを本拠とする百貨店ノードストロームには「社員の手引き」という冊子がある。米国の小売業なのでさぞかし分厚いマニュアルが出てくるかと思うと、何のことはないたった一枚のシートで、そこには「圧倒的に良質なサービスを提供しなさい」と「あらゆる場合に、あなた自身の適切な判断を駆使しなさい」という二つのメッセージが書かれているだけである。マニュアル文化の米国でも一流のサービスを誇る小売店では、伊東屋同様、無主風でない動きが求められている。

無主を超えるためには、能でもビジネスでも、稽古場と現場で場数を踏んでさまざまなケースを体験することが必要だが、ただ体験するだけでなく、それぞれの動きに対していつも「なぜ」、「どの様な気持ちで」とその心を強く問いながら筋肉を動かしてゆく必要がある。まさに、体と心で同時に覚えこむことが求められていて、その鍛錬がないと有主風に近づくことはできない。

## ■ 体と用

これも稽古に関する重要な概念である。この体・用というのはそもそも朱子学における対の概念であり、本来は「本体」と「作用」を意味している。世阿弥はつぎのように言う。

体は花、用は匂のごとし または月と影のごとし

自然界における花とその香、または月と月影のように、体と用は一体なのだが、花があって初めて香りがある、その逆はありえないという点が大事なポイントになる。能では体とは目利きだけに見えるもの、すなわち、物とその本質、人とその心であり、用とはただ目に入る上辺だけの光景、のことである。

そもそも能を見ること、知る者は心にて見、知らざるは目にて見るなり。心にて見るところは体なり。目にて見るところは用なり。

初心者は目に見えるところだけを真似ようとするが、それは根っ子のない上辺だけの真似なので、結局、何の芸にもならない。目に見える姿や動作を真似ても、その元にある心を含めて理解していないと何にもならないと言うのだ。逆に、体を理解して目に見えない心を自分のものにして動作をすると、自然と用すなわち香りもついてくることになる。真似する対象の心に入り込んで理解せよ、というのは、すぐ上で述べた「無主・有主」と通じるところがある。

## ■ 離見と我見

もう一つ、稽古で注意したいのは、自分の姿、振る舞いが観客からどう見えるかだ、と世阿弥は言う。普通、自分から観客は見えるがその観客の目から自分がどう見えているかを知ることはできない。

また、舞に「目前心後」ということあり。「眼を前に見て、心を後ろに置け」となり。(中略) 見所より見るところの風姿は、わが離見なり。しかればわが眼の見るところは、我見なり、離見の見にはあらず。離見の見にて見るところは、すなはち見所同心の見なり。その時は、わが姿を見得するなり。

<訳>

舞には「目前心後」という言葉がある。「眼は前を見るが、もう一つ後ろから見る心を持って」ということだ。(中略) 観客から見える私の姿を私の「離見」という。一方、自分の目で見える自分の姿は「我見」といい、離見ではない。離見として見えるものは、観客の目と一致した姿である。それができるとはじめて、自分の姿が本当に分かるようになる。

人はしばしば、自分が他人からどう見えるかを考えないで、独りよがりな努力をすることがある。花が観客の心の中に咲くものだとすると、観客からどう見えているかが分かるのと分からないのでは大きな違いがある。世阿弥はこのように、離見と我見の両方を持つことを「目前心後」と言い、誰でも自分の前は普通に見えるが、後姿も心で見

えるように鍛錬せよと言うのだ。

観客から見える自分の姿を自分も見ることができることを、「見所同心の見」または「見所同見」というが、これは、今日のマーケティングでも非常に重要な点である。顧客がどんな人たちかは比較的容易に分かるとしても、彼らが自分のブランドをどう見て、感じているかを把握するのは難しい。顧客に直接聞いても正確なところは伝わらない。唯一可能な道は、「顧客の目」で自分のブランドが見えるように自分自身を鍛え上げることである。

筆者は、「超顧客主義」と称して、強いブランドのつくり手たちは、つくり手としての目と、使い手、それも目利きの使い手としての目の二つを備えていることを紹介したことがある〔片平秀貴、古川一郎、阿部誠『超顧客主義：顧客を超えた経営者に学ぶ』（東洋経済新報社；2003）〕。ほとんどの消費財の場合、自分たちは、会社ではつくり手であるが、家庭に帰ると間違いなく使い手側に立つ。ところが、会社にいる間は頭の回路が「会社人間」のそれになってしまい、自宅にいるときのユーザーの目で自分の仕事を見ることができなくなってしまう。また逆に、家庭では、ただ漫然と消費していることが多く、自分の仕事の分野で「目利き客」になるべく鍛錬を積むということも少ない。この二つを克服して、自分のつくり手としての仕事の中に、目利きの使い手としての自分を一体化する必要がある、と論じたのだが、これはまさに世阿弥の言う「見所同見」に他ならない。

筋肉の鍛錬としての稽古は、手本となる動きに近づくべく筋肉を動かすことになるのだが、その際に、その演ずる役の心を同時に深く理解しないと、「有主風」（自由自在な動き）にならない。それは、かたちだけの「用」を真似るのではなく、モノの本質にさかのぼって「体」を動きにする必要がある。その動きが顧客の目に入って、花に映るためには、離見の見を習得し、顧客と「見所同見」になるように鍛錬しなければならない、という訳である。

### 3. 3 稽古は強かれ、情識はなかれ

稽古は能のすべての基本である。初めに稽古ありきで、「・・・のために稽古をする」というのは馴染まない。つぎの三つの言葉は、世阿弥の稽古への厳しい姿勢を示している。

稽古するところの因おろそかなれば、果(能を極め、名を得る事)を果すことも難



し。」

<訳>

稽古を積むという原因が不十分では、(能を極め、名声を得るといふ)結果を出すことはできない。

**稽古は強かれ情識はなかれ**

<訳>

稽古は厳しくせよ、そして、慢心はあってはならない

**能は若年より老後まで、習ひ通るべし**

<訳>

(これは訳すまでもないが) 能は若い頃から年老いるまでずっと習い通さなければいけない。

上手な者も下手な者も、老いも若きも、慢心せず厳しく稽古をしなければならぬ、それを欠かすと決して大成はしない、というわけだ。

能の基本は、能を見に来た観客に「面白かった＝花」と思ってもらえることであるが、その演じる能力に応じて、初心から上手まで厳然と格がある。正しいかたちで稽古を積むことによって、その人の能は進歩し、舞台に花が咲く。それにつれて自然に格が上がってゆく。筆者は冒頭で、「為手には上手・下手以外の上下はない」と述べたが、世阿弥は「稽古は強かれ情識はなかれ」の本意として、稽古に関する限り上手・下手の上下もないとつぎのように言う。

**されば上手にだにも、上慢あらば、能は下がるべし。いはんや叶はぬ上慢をや。よくよく公案して思へ。上手は下手の手本、下手は上手の手本なりと工夫すべし。下手のよきところを取りて、上手の物数に入るること、無上至極の利なり。人のわるきところを見るだにも、わが手本なり。いはんやよきところをや。「稽古は強かれ、情識はなかれ」とは、これなるべし。**

<訳>

能の上手であっても、自分が上手であると驕って稽古を怠ると能の腕は下がってしまう。まして上手でないものはもっとそうだ。そこををよく考えなければいけない。下手は上手を手本とし、上手は下手を手本として工夫をすべきだ。上手が、自分にはない下手の優れたところを学んで、自分の芸域を広げられればこれに勝ることはない。他人の欠点を見るだけでもためになるので、ましてや美点を学ぶのはもっと勉強になる。「稽古は強かれ、情識はなかれ」というのはこのようなことを言うのだ。

何につけても上下関係の厳しい社会にあつて、これだけはっきりと、芸の精進

に関する限り上だ下だと言っている余裕はない、と言い切れるのは凄いことでその清々しさに感動を禁じえない。

さてこのように世阿弥は、折に触れて「謙虚であれ」、「慢心するな」と厳しく言い、今見たように稽古に関しては特に厳しい。これは、一般的な精神論というよりは、今日のビジネスのあり方への警鐘ともいえるべき実務的な含意が強い。ものごとの成否は、時の運とかそのときの世の中の流れとの相性など、自分の本来の力ではないものによることが多いにもかかわらず、人はうまくことが進んで世間から評価されるようになるとそれが自分の実力にあるのだと錯覚してしまう。そこで普通の人間は、自分もとうとうここまで来たのだということで鍛錬を少しスローダウンしがちなものである。

もしこの当初の成功が実力によるものではなかったらどうだろうか。そんな人に限って失敗は時の運と考えがちなので、自分の不徳に気がつくまでには相当時間がたってしまっているだろう。そのとき、その人は二重の意味でマイナスを背負うことになる。それは単なる時間の経過のマイナスと、その間稽古を怠っていたことのマイナスの二つだ。世阿弥は別のところで、「35歳までにまことの花を咲かせることのできない為手は、一生大成することがない」と言っている。この時のマイナスの大きさによっては、能楽者として一生を棒に振ることにもなりかねない。もし、家の中心人物がそのようなことになれば、家がそして最終的には能自体が潰えてしまう危険をはらんでいる。

100%実力による成功を時の運によると考えても、さらなる努力がなされてプラスになることはあっても、マイナスになるものは何もない。「時の巻」で触れるように、一般に、実力が伴わなくても成功したように見える可能性が少なからずあることを考えると、慢心することのリスクは計り知れないものがある。極端な場合に能の存続をも脅かしかねないということになると、慢心を強く戒めるのは極めて合理的なことでもあるのだ。

能の将来に対する世阿弥の危機感がいかに強かったかは、つぎの一節を見るとよく分かる。

・・・ただ望むところの本意とは、当世、この道のともがらを見るに、芸のたしなみはおろそかにて、非道のみ行じ、たまたま当芸に至る時も、ただ一夕の戯笑・一旦の名利に染みて、源を忘れて流れを失うこと、道すでにすたる時節かと、これを嘆くのみなり。しかれば道をたしなみ、芸を重んずるところ、私

なくは、などかその徳を得ざらん。

<訳>

私が強く望むのはつぎのことだ。今日、能役者の同志たちを見るに、芸を磨くことはそっちのけで能の道に外れたことに現を抜かし、たまたま能に携わるときも、ただ一時の戯れや一時の利得に引きずられて能の本質を忘れ、伝統の重みを無視するものが多く、この能の道が廃れてなくなるのではないかと嘆くばかりだ。というわけで、深くこの道に励み、芸を大切に私心なく修行すれば必ずよい結果につながることになる。強くそうあって欲しいと思うのだ。『風姿花伝』 60頁]

ここで、能をビジネス、芸を能力と読み替えると、驚くことに、ぴったりそのまま今日の日本の会社に当てはまる。

さてこのように、能の存続までもが脅かされかねないということになると、無条件にただひたすら稽古に励むべきであるとした世阿弥の言葉はなるほど合理的な意味を持つてくる。稽古、稽古また稽古、しか道がないというわけである。

わが国の企業で、稽古を無条件に日課としているところは決して多くはないが、そのような例を二つ紹介しよう。

### 3. 4 稽古するブランド

#### ■ ザ・リッツ・カールトン

リッツ・カールトンの卓越したサービスとその周辺については、多くの著作、記事等で紹介されているので、ここではごく簡単に紹介するにとどめる。

このブランドの「教典」としてよく知られているものに「クレドカード」がある。クレドは” credo” のことで「信条」と訳される。これには、リッツ・カールトンのホスピタリティの基盤となる信条や理念が書かれている。「クレドカード」には「ゴールドスタンダード」と呼ばれる「クレド」・「モットー」・「サービスの3ステップ」・「サービス・バリューズ」・「従業員への約束」などの各条文が書かれている。従来「ザ・リッツカールトン・ベーシック」として知られていた20項目は、最近、12項目の「サービス・バリューズ」に置き換えられたという。

このカードが同ブランドのサービスの目指すところをさまざまな角度から言葉で表したもので、それに少しでも近づくように筋肉を動かそうというのが彼らの稽古になる。彼らの場合、実際に筋肉を動かすのは仕事の中でということだが、毎日始業前に、彼らの仕事場での動きをクレドと突き合わせるために30分もの時間を取ってミーティングが行なわれる。

筆者は2006年の3月にザ・リッツ・カールトン大阪の中華レストランのスタッフの始業前ミーティングに陪席させていただいたが、そこで見たものは、クレドの言葉と実際の行動の適合を皆で披露し合い議論する熱い儀式だった。あるスタッフが直近に起きたエピソードを紹介し、それに対して全員で考え、意見を出し、次の機会に備える。自分で考え、発言し、さらに相手の意見を聞くことにより、リッツ・カールトンの行動規範をより深くより幅広く理解してもらおうという「稽古」の仕組みである。それにより、実際の現場で、たとえマニュアルにないような事態に直面してもリッツ・カールトンらしいホスピタリティに溢れる最高のサービスを提供することが出来るのだ。

クレドのような言葉は学びっぱなし、仕事上の行動はやりっぱなし、というのが普通のところを、言葉で行動の意味を、行動で言葉の意味を深めようという試みは、若いスタッフたちを強く動機付けているようだった。同社日本支社長の高野登氏は、2009年3月の丸の内ブランドフォーラムの講演で、「仕事の中で「考える」習慣をつけることが、仕事を意義深いものにし、やりがいのあるものにする」と語った。まさに、上で述べた、体だけで覚える「無主風」ではなく、体と心で覚えこむ「有主風」が実践されているのだ。

## ■ ファミリーマート

リッツ・カールトンの例は、表舞台で花開くために、裏舞台での入念な「稽古」を紹介した例ではあるが、リッツ・カールトンの表舞台は決して身近な例とはいえない。そこで、誰しも行ったことがあると思われるコンビニエンスストアの中に「稽古」の例があるので紹介したい。それが、ファミリーマートである。「ファミリーマート？」「花がある？」「他のコンビニと変わらないよ」とお思いの読者もいるだろう。確かに、まだまだファミリーマートに「花」があるとは言いきれないかもしれない。しかし、近年の全社を挙げての「稽古」のおかげで少しずつだが着実に「花」に近づいてきている。全店舗とは到底いえないが、一部にはとても気持ちのいい挨拶や接客をする店舗も増えてきている。日経BPマーケティングによる大規模なブランド評価プロジェクトである「ブランド・

ジャパン 2008」においても、大手コンビニチェーンの中で唯一、全ての調査項目で前年よりランクを上げた。また、日経新聞による 2009 年の新成人へのアンケートでは、大手コンビニの好感度においてファミリーマートが 1 位であった。

ファミリーマートの成長を支えた「稽古」とは何だったのだろうか。その一つが 2006 年秋に策定された「ファミマシップ」である。これは、ファミリーマートの行動指針を五つの項目にまとめたもので、2007 年 3 月にはこれの書かれたブランドブックを全従業員に配布している。ピンと来た方も多いかと思うが、実はこれはリッツ・カールトンのクレドカードを手本にして作られたらしい。ここで、実際に「ファミマシップ」の内容を見てみよう。

ファミマシップ 感じる、気づく、動く ～こころにホスピタリティを～

お店の中で、働く職場で、そして地域社会とのふれ合いの中でわたしたちが「気軽にこころの豊かさ」を提供していくために欠かせないものが「ファミマシップ」。

「あなたとコンビに、ファミリーマート」  
わたしたちはこの言葉をいつもこころに焼きつけ、  
一人ひとりが「ファミリーマートの代表者」  
であることを自覚し、感じ、気づき、行動していきます。

●お客さまの期待を超えよう

わたしたちは自分の立場なら何をすることがお客さまの喜びにつながるかを常に考え、お客さまとふれ合う仕事でも、直接ふれ合うことのない仕事でもお客さまからの要望への対応を超えて「予想もしていなかったこと」までも届けることを常にこころがけます。

●仲間を信じ、ともに成長しよう

わたしたちは働く仲間として、互いを理解し、信じ合う関係を築き、ホスピタリティをはぐくみます。仲間のことばにじっくりと耳を傾け、認め合い頑張っている人のことを素直に誉め、自分の成長の糧としていきます。

●豊かな感性を磨こう

わたしたちは笑顔あふれる「こころの豊かさ」を養うために生活者としての感性を磨くことを常にこころがけます。いつも様々な事柄にアンテナを広げ、好奇心を刺激し続け、お客さまに驚きを感じていただける新しい価値を創造することに、こころを傾けます。

●挑戦を楽しもう

わたしたちは今までのやり方にとらわれず「変わることを恐れません。「変えること」に楽しさを感じ、どんなハードルにも挑戦します。「できない理由」を考える前に、「実現するにはどうすればよいか」を常に全力で考えます。

●世の中に向かって正直でいよう

わたしたちは判断に迷ったり、状況に流されそうになったときはまず「家族」の顔を思い浮かべます。地域社会で、ビジネスで接する人たちの顔も浮かべ、さらには地球環境にまで思いをはせ、人として正直に歩む大切さをかみしめ行動していきます。

(<http://www.family.co.jp/company/familymart/idea.html> より)

これもリッツ・カールトンと同様に、定番のサービスに加え、「お客さまの期待を超え」、お客さんに驚き感じてもらい、ハピネスを提供するための「稽古」だといえよう。世阿弥の議論になぞらえて補足すると、ファミリーマートがリッツ・カールトンの「ベーシック」に倣ったことは「物学」であり、それをファミリーマート流にアレンジする過程には「工夫」があった。

最後に、このファミリーマートの「稽古」が、現場での「工夫」を経て、「驚き」の元となる「一体」へと昇華した例を紹介しよう。

例えば、小さなお子様がお使いで来られた時には、「おつりを落さないように小さな袋に入れてあげる」、「病院近くのお店では、車椅子のお客様用に入口付近にインターホンをつけ、押していただければスタッフがお手伝いする」、または、「地域のボランティア活動への参加」「養護施設の子ども達へのプレゼント」など、直接的に店舗の利益に結びつかないことでも、地域密着のコンビニエンスストアとして様々な取り組みを行っています。これらもちろん、各加盟店、個人が『ファミリーマートらしさ』とは何かを考えた上での、『ファミマシップ』に基づいた行動です。

(<https://www.toyokeizai.net/business/interview/detail/AC/4e6191b3769e1fdf1e999c5a0afa27c2/>)

ファミリーマートではまた、「ファミマシップ・フォーラム」という会合を年二回開催し、上記のような各店舗の取り組みやファミリーマートの施策を紹介する場を設け、よりよいものを追求し、広めることが出来るような土壌も整えている。

**【本章のまとめ】**

1. 「秘すれば花」：舞台裏は決して見せてはいけない。舞台裏があつて何か活動しているらしい、ということ自体も知られてはいけない
2. 舞台裏では、一生涯休むことなく精進しなければいけない。稽古、物まね、工夫を窮めることにより、舞台上で自由に花を咲かせることができるようになる
3. 稽古はすべての基本であり、どんなときでも休んではいけない
4. 体の動かし方については、体だけで覚える（「無主風」）のではなく、体と心で覚えこむ（「有主風」）と自由自在に危なげなく動けるようになる。そのためには、見かけ（「用」）だけを真似するのではなく、上辺とその奥にある本質（「体」）に入り込んで理解することが前提になる
5. 舞台上で花が咲くためには、「目前心後」とあるように、前をしっかりと見るだけでなく、自分が他人からどう見えているか（＝後姿）が見えているか、すなわち「離見の見」を体得するように修行を積まなければいけない
6. 能に上手下手の上下はあっても、稽古に上下はない。下手が上手から学ぶのは当然だが、上手も下手から学ぶものがある。うまくいっていないものを見ること自体が勉強になるし、下手であっても自分にはない優れたものがあれば学び取るべきである
7. どんな上手でも、稽古を怠ると力は下がる。稽古の継続は無条件である。芸位、芸歴、年齢にかかわらず淡々と厳しく稽古を続けなければいけない。「能は若年より老後まで、習ひ通るべし」
8. 稽古は同じことを繰り返し深めることと考えられがちであるが、あとで述べる「十体」（レパートリー）を拓げていくためには常に新しい芸態にチャレンジし続けなければいけない。したがって、意識の高い為手にとって稽古の中味はいつも新しい要素が含まれる

## 【本章で取り上げたブランド】

ウォルト・ディズニー

ナイキ

シマノ

伊東屋

ノードストロム

ザ・リッツ・カールトン

ファミリーマート