

## 「お客様は神様」がドイツ人にはありえない理由

### 客の要望よりも優先すべきは「店のルール」だ

ドイツのお店では、なぜ「お客様は神様」という考え方がありえないのか？日本とドイツのサービス業の質の差について、在独ジャーナリストの熊谷徹氏が解説します。

ドイツは、日本と同じく機械製造業が盛んな物づくり大国。このため日本企業からドイツに駐在員として派遣され、数年間にわたりこの国で働く人も多い。ドイツは製造業のデジタル化（インダストリー4.0）など世界的に注目されるプロジェクトも進めているため、日本企業の関心は高まる一方だ。外務省によるとドイツには、2017年の時点で日系企業が1814社ある。これは欧州で最も多い数だ。世界全体で見ても7番目に多い。

このため、ドイツに長期滞在する日本人の数は年々増えている。例えばドイツ在住の日本人の数は、2013年から2017年までに22%増加した。ミュンヘンに住む日本人の数は過去10年間で2倍に増えた。日本の企業戦士たちはドイツ語の知識がなくても、会社の命令でいきなり住み慣れた日本社会からドイツへ送り込まれる。

### 日本と違って「客扱い」されない

ドイツへ転勤してきた日本人の多くは、小売店や飲食店の顧客サービスの悪さにショックを受ける。私には彼らの気持ちがよくわかる。日本に比べるとドイツはサービス砂漠である。おもてなしという観念はほぼゼロの国だ。私はここに29年住んでいるので慣れているが、日本から初めて来た人が受ける衝撃には相当なものがあるはずだ。日本では「お客様」としてまるで真綿にくるまれるように店員から優しく接してもらえるが、ドイツでは「客扱い」されないことがしばしばある。

最も目につくのは、商店やレストランでの店員の態度の悪さだ。先日、あるドイツ料理店でお金を払うために財布の中を見ると、あいにく小額紙幣がない。このため100ユーロ（約1万3000円）紙幣を出したら、店員に「こんな高額紙幣で払うなんて！」とすごい剣幕で怒られた。日本ならば1万円札を出されて怒る店員はいないだろう。客のお金で支えられている店員が、お金を払う客を叱る。大半の日本人は、度肝を抜かれるだろう。

ドイツでは、客が店員から待ちぼうけを食わされるのは日常茶飯事だ。手を挙げて店員の注意をひかなくては、いつまでも注文を取ってもらえない。客が自分でメニューを取りに行くことも珍しくない。私は急いでいるときには、店員のところまで歩いて行って、「注文を取ってもらえませんか」と催促する。

しかもドイツでは、サービスはタダではなく有料である。店員やタクシー運転手、理髪店、ホテルの部屋の掃除人、購入した家具を自宅まで運んでくれた運送業者などにはチップを払わなくてはならない。チップは料金のほぼ壱拾%が目安だが、チップのない国から来た日本人の中には「この悪いサービスでチップまで払うのか……」と思う人も多いただろう。私は「あまりにひどいサービスだ」と思ったときには、チップを払わない。

従業員が足りないと言えば、「メディア・マルクト」や「ザトゥルン・ハンザ」などの家電量販店もそうだ。日本ならばヤマダ電機やヨドバシカメラに相当する大規模な店だ。こうした店では、コンピューターやプリンター、関連部品などの品ぞろえがよく、割安の値段で売られている。店が郊外にあることが多いので、駐車場も完備している。このため、コンピューターが突然壊れたときには、ここに足を向けることになる。

だが、売り場の面積が大きく、商品を探すのに一苦労する。しかも、人件費を節約するために従業員の数を少なくしている。このため客は目指す商品があるかどうかなどを尋ねるためには、広い売り場の中でまず店員を探して歩かなくてはならない。商品が安いのはいいことだが、客にとっては疲れる作業だ。

## ドイツ人が驚く「日本のサービス」

日本にときどき旅行するドイツ人の友人は、「日本の店ではドイツと違って店員の数が多いので、客が店員を探し回らずに済む。これは便利ですね」と語っていた。確かに日本のデパートなどに行くと、店員の数が多いと感じる。東京の地下鉄の駅では、改札の近くにたいてい駅員が座っているので質問しやすい。ドイツでは地下鉄の駅などでは駅員をほとんど見かけない。

日本のあるデパートでは、地下駐車場の車の出口に2人の誘導係を配置して、買い物を終えた客が車で道に出やすいようにするサービスを行っていた。1人が通行人を制止し、もう1人がほかの車を止め、腕を回して買い物客の車に「路上に出てください」という合図をする。ドイツのデパートの駐車場の出口で、こんなサービスを見たことは一度もない。ドイツでは買い物客も通行人も自己責任で道を使っているからだ。

ドイツの商店では、それぞれの店員の仕事が厳密に決まっており、与えられ

た仕事以外はやらない。例えば、パン屋ではこんな光景をよく見かける。ドイツのパン屋ではショーウィンドウや奥の棚にパンが並べられている。このため客は店員に欲しいパンを注文し、包んでもらわなくてはならない。日本のようなセルフサービスのパン屋は少数派である。

あるパン屋でカウンターの後ろに2人の店員が立っていた。カウンターの前には5～6人の客が列を作って自分の順番がくるのを待っている。2人のうち、1人しか客に対応しないので、時間がかかる。彼はパンを売るだけでなく、店内で食事をする客のためにコーヒーも作らなくてはならないので大忙しだ。しかし、もう1人の店員は彼を手伝わずに、のんびりとショーウィンドウのガラスを拭いている。

このため、1人の客が横から割り込んできて、ガラスを拭いている店員にパンを注文しようとしたところ、その店員は「私の同僚に注文してください」とにべもなく断った。客は「チッ」と舌打ちして、しびしび並んでいる客の列の後ろについた。ドイツではしばしば目にする光景だ。

## お客様は神様ではない

このエピソードだけでも、ドイツに日本のような顧客中心主義がないことがよくわかる。日本の店員ならば、店が混んでいたら客の待ち時間を少しでも短くするために、ショーウィンドウのガラスなど拭いていないで、客の注文を取るはずだ。顧客対応の基本中の基本である。

ところが日本の常識は、ドイツでは通用しない。この国の店や企業では、職務分掌が厳しく決められており、いくら忙しいときでも、ほかの人の仕事を取ることには許されない。たとえ客から頼まれても、順番を待つ客が長蛇の列を作っているにもかかわらず、店の内部の決まりを破ってはならない。つまり日本に比べると融通が利かず、柔軟性に欠けるのだ。

お客様は神様ではない。「パンを買いたかったら、わが店の決まりを守って辛抱強く待て」というわけだ。

ドイツには「閉店法」という法律があり、店を開ける時間が規制されている。この法律によると日曜日と祝日の店の営業は原則として禁止されている。午後8時から翌朝6時までは店を開いてはならない。例外はガソリンスタンド、薬局、空港、大きな駅の売店などだ。

ドイツには24時間営業のコンビニエンスストアや、夜中まで開いているスーパーマーケットはない。独自の開店時間を定めている州もある。例えばベルリンでは、1年に8回だけ日曜日に店を開けることが許されている。また、日曜日の朝に市民が焼きたてのパンを買えるように、特別に店を開けるパン屋も

増えているが、これは例外である。

閉店法がドイツで初めて制定されたのは、1900年。ナチスの時代にも存在した。1956年の法律改正によって、平日の営業時間は7時から18時半まで、土曜日には14時までと定められた。私がドイツで暮らし始めた1990年にはこの規定がまだ生きていたので、土曜日に寝坊すると食料品やトイレトペーパーなどの生活必需品を買いそびれる危険があった。

私は、1980年に研修生としてドイツ銀行で3カ月間働くために初めてこの国を訪れた。当時は東西冷戦の最中だったので、旅客機はシベリア上空を飛ぶことができず、私が乗った南回りのシンガポール航空機は鈍行列車のように20時間かけてドイツに着いた。飛行機は給油のために頻りに着陸しなくてはならず、今日の約2倍の飛行時間がかかった。途中飛行機が降りた空港はシンガポール、バーレーン、ローマ……まさに各駅停車だ。

くたくたになって学生寮に転がり込んだのは、金曜日の夕刻。生まれて初めて時差ボケを経験した私は、泥のように眠りこけた。目が覚めたのは土曜日の午後で、すでにあらゆる商店がシャッターを下ろしていた。大学3年生だった私は、ドイツで土曜日の午後2時から月曜日の朝まで店が閉まることを知らなかったのだ。

このため、私は週末に食べ物を買うことができず、ドイツで初めての夕食は日曜日で、駅の売店でのソーセージとパン、脂っこいフライドポテトの立ち食いだ。平日にも社員が仕事の後に買い物をする時間はほとんどない。開店時間の違いは、「日本から遠い世界にやってきた」という感慨をもたらした。当時のドイツの客たちは本当に虐げられていたのだ。

---

## 2003年にやっと閉店時間が延長

だが、2003年の法改正によって、ようやく平日、土曜日ともに閉店時間が20時まで延長されたので、市民はそれまでのように時間に追われて買い物をする必要はなくなった。会社で18時まで仕事をして、買い物ができるようになったのだ。

それでも、コンビニエンスストアに慣れた日本人は、ドイツの営業時間規制を窮屈に感じるだろう。日本人の目には、こんな法律があること自体が余計なお世話だと感じるに違いない。