

理美容業界の質的価値と資格価値向上への ビジネスモデル革新

—就業率から見る問題点—

千田啓互

キーワード：理容師・美容師、就業率、ビジネスモデル、品質マネジメントシステム、
PDSA サイクル

1. はじめに

2011年の理美容師従事者数は約71万人、理美容所数は約36万件である。コンビニエンスストア数の約4万7000件と比較すれば非常に多い。このことが理美容師・理美容所の過剰供給による飽和状態にあると言われている所以である。しかし、日本の人口は1億2000万人も存在している中、人が生活する上で大多数の者が髪型に対する身だしなみやファッションへの意識を持っているであろう。すなわち、理美容業界は世間が言っているほど決して飽和な状態でないことが窺える。では、なぜ飽和状態と言われているのか。それは、理美容業界の市場規模の問題である。2011年の理美容業界の市場規模は、約2.3兆円である。日本を代表する企業「トヨタ自動車」単独の2011年売上高は約8.2兆円で、従業員数は約7万人である。一国の業界売上高が一企業の売上高より低いにもかかわらず、従業者数は非常に多い。つまり、理美容業界の従業員一人当たりの売上高が低すぎるということが市場規模の低い要因であり、このことにより飽和状態と表現されていると推察できる。

しかし、理美容業界の市場規模が減少傾向である一方、低価格形態の企業は、店舗数・売上高を増加させている。それに伴い、理美容業界全体が低価格化となっている。そして、顧客も理美容サービスが低価格で提供されることを当たり前と思っている。本来、技術職である理美容業界のはずが、技術面よりも価格面での競争を強いられている。

この低価格化は当然、従業者である理美容師の労働条件にも影響している。他業種よりも給料が低い上に、精神的・体力的なハードワークによって、離職する者が多い。

そして、理美容師の就業率、つまり、理容師または美容師の資格は保有しているが、実際に働いている者の割合は低い。この割合は、理美容師と同じく、国家資格であり、業務独占資格でもある他の師業と比較した場合でも、非常に低い数値となっている。

ところで、理容師または美容師になるためには、理容または美容の養成施設に2年以上修業することが法律で義務付けられている。養成施設を卒業するまでには、授業料や教材費として、年間100万円以上要するのが通常である。つまり、就業率が低いということは、2年以上という時間的投資と200万円以上という金銭的投資を、回収できないか、回収率が悪いまま理美容師を辞めているということである。これは、理美容師を志した者の機会を損失しており、非効率的である。このような業界に将来性はなく、魅力もない。また、この事実が悪循環となり、さらなる就業率の低下に繋がるだろう。

今後、少子高齢化に伴う日本の人口減少は避けられない。少子化と人気低迷によって理美容師を志す者が減少傾向となってきた今、就業率が高くなる魅力的な業界にしなければ、日本理美容業界の国際競争力も低下してしまうだろう。そのために必要なのは、市場規模の拡大である。

本論文では、美容師として働いている筆者が、理美容業界における付加価値のビジネスモデルとイノベーションについて扱う。ここでは、市場規模を拡大するための解決策として、技術とサービス（作業手順）の標準化および資格制度による質の向上を提案する。これら解決策の提案は、不安と曖昧な将来しか見えていない理美容業界にいる者たちへの鮮明な道標となり、これから理美容師を志す者に対しての人生モデルのベーシックとなるだろう。また、魅力的な業界にすることが、理美容師の社会的地位の向上にも繋がるだろう。

本論文の構成は以下の通りである。第2章では、理美容師の現状について説明する。第3章では理美容業界の現状について説明し、付加価値に基づいたビジネスモデルの方向性について述べる。第4章では、資格認定制度の創成とホスピタリティに着目した理美容業界のイノベーションを提案する。第5章では、本論文で提案する方策について考察を加える。

2. 理美容師の現状

2 - 1. 理容師・美容師の定義

表 1：理容師・美容師の定義

理容とは、「頭髪の刈込、顔そり等の方法により、容姿を整えることをいう」(理容師法第一条の二)
理容師とは、「理容を業とする者をいう」(理容師法第一条の二第2)
美容とは、「パーマントウエーブ、結髪、化粧等の方法により、容姿を美しくすることをいう」(美容師法第二条)
美容師とは、「厚生労働大臣の免許を受けて美容を業とする者をいう」(美容師法第二条2)

理容師法は昭和 23 年 1 月 1 日に施行されたものであり、美容師法は昭和 32 年 9 月 2 日に施行されている。表 1 のとおり、理容師と美容師とは法律が異なっている。美容師の起源は、人の髪を手がける職についている者が「髪結い」と呼ばれていた江戸時代の、女の髪を手がける「女髪結い」であると言われている。つまり、現代に言い換えるなら、美容師とは女性の理容師のことである。しかし、現在では男性の美容師も多くなってきていること、また女性の理容師も多数存在するということもあり、本論文では特に分けて表記しない場合を除いて理美容師と明記する¹。

2 - 2. 理美容師の就業率

表 2：理美容師の就業率

(平成22年度)	理容師	美容師
免許保有者数	59万4855人	120万2256人
従事者数	23万7602人	45万6872人
就業率	39.9%	38.0%

(出典：厚生労働省「衛生行政報告例」、理容師美容師試験研修センターの資料を基に筆者作成)

表 2 は、平成 22 年度の理容師、美容師国家資格の免許保有者数と、実際に働いている従事者数である。ただし、就業率とは免許保有者数を従事者数で割った値である。

理容師は「理容師の免許を受けた者でなければ、理容を業としてはならない」(理容師法第六条)とされ、また美容師は「美容師でなければ、美容を業としてはならない」(美容師法第六条)と定められている。すなわち、理容師、美容師はそれぞれの国家資格に合格し、免許を取得した者のみがそれぞれの業に就くことができる。これらは、資格がなければその業務を行うことが禁止されている業務独占資格である。しかし、業務独占資格でありながら、免許を保有していても、その業に就いていない者が理容師、美容師共に約 6 割いるというのは、非常に高い割合ではないだろうか。その比較として、同じく国家資格で業務独占資格でもあり、かつ登録免許税が同額の師業を対象にした。

¹ 平成 21 年経済センサス-基礎調査では、理容業の従業者男女比は (54% : 46%)、美容業では (27% : 73%) となっている。

表3：師業別就業率

(平成22年度)	看護師(准看護師、保健師、助産師を含む)	あん摩マッサージ指圧師	はり師	きゆう師	柔道整復師
免許保有者数	200万3188人	18万2673人	14万7510人	14万6248人	7万3517人
従事者数	136万9596人	10万4663人	9万2421人	9万0664人	5万0428人
就業率	68.4%	57.3%	62.7%	62.0%	68.6%

(出典：宮崎悟(2012)「看護人材の就業率の推移」p.5表1・p.6表2、厚生労働省「衛生行政報告例」、公益財団法人東洋療法研修試験財団、公益財団法人柔道整復研修試験財団の資料を基に筆者作成)

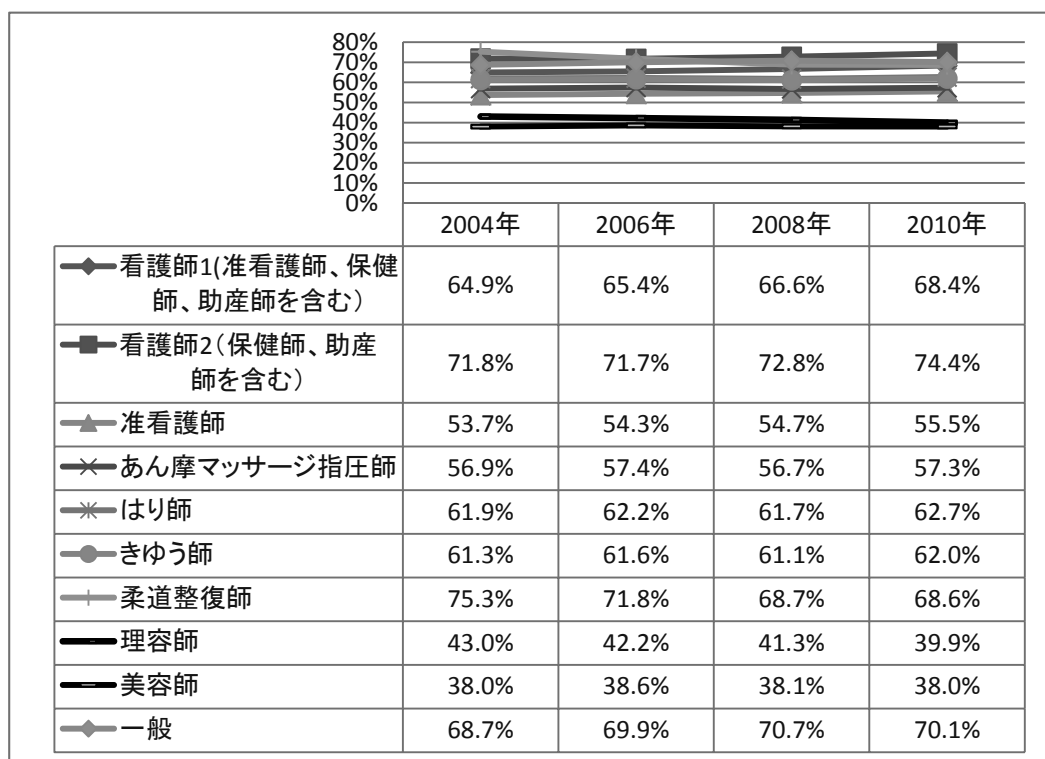


図1：師業別就業率の推移

(出典：表2、表3同様)

(注) 一般の就業率は15～64歳の労働力調査(総務省)

表3の平成22年度(2010年)のみを対象とした場合だけでなく、図1のとおり、時系列で他の師業と比べてみても、理容師、美容師ともに就業率が低いということがわかる。

2 - 3. 就業率が低い原因

理美容師の就業率が低い原因のデータとして、株式会社インテリジェンスが行ったアンケート調査を用いる。このアンケートは、過去に理美容師として就業していたが、現在は離職している人に対して行ったものであり、離職した理由の上位5つを並べたものである。

表4のとおり、離職理由は金銭的、精神的、体力的な問題に集中している。

表4：理美容師の離職理由

業務内容の割に給与が低いから	34.1%
精神的に疲れる仕事だから	32.3%
1日に働く時間が長すぎるから	30.5%
時間の融通がきかない・休みが取れないから	28.7%
体力的に疲れる仕事だから	24.4%

(出典：株式会社インテリジェンス an Report 編集部 2011年11月7日発行を引用)

(注)アンケートは複数回答

2 - 3 - 1. 金銭的な問題

理容・美容師の決まって支給する現金給与月額²の平均は約22万円となっており、同様な調査額として看護師が約33万、また准看護師が約28万円となっている²。さらに、あん摩マッサージ指圧師が約21万円、はり師が約20万円、きゆう師が約20万円となっている³。

あん摩マッサージ指圧師、はり師、きゆう師の業種は略して「あはき業」と呼ばれており、視覚障害者の職業自立を担う業種であった⁴。そのため、これらは、他の業種に就くことが困難である視覚障害者が多い職種と考えられる。しかし、平成22年度衛生行政報告例によれば、これらの目が見えない者の就業者数は、あん摩マッサージ指圧師が2万5224人(24.1%)、はり師が1万4900人(16.1%)、きゆう師が1万4249人(15.7%)となっており、現在では目が見える者の就業者数の方が多いい業種となっている。

平成24年賃金構造基本統計調査に記載されている全129職種の平均給与月額は、約30万円となっている。あん摩マッサージ指圧師、はり師、きゆう師、柔道整復師の給与は比較的低いが、収入が低いからといって就業率も低いというわけではない。

² 厚生労働省「平成24年賃金構造基本統計調査」。

³ {第4回「あん摩マッサージ指圧師、はり師及びきゆう師免許取得の進路状況アンケート調査」(平成23年10月実施)} 公益社団法人東洋療法学校協会(注)柔道整復師免許所持者も含まれている。

⁴ 本川晃市(2010) p. 3。

2 - 3 - 2. 精神的・体力的な問題

平成 24 年賃金構造基本統計調査によれば、理美容師の所定内実労働時間数は月 180 時間となっている。全 129 職種の平均は、月 167 時間となっており、平均より少し労働時間が長い。しかし、株式会社インテリデンスが現職・離職中の理容師・美容師に行ったアンケートでは、労働日数は週 5 日以上（88.9%）、労働時間は 1 日あたり 10 時間以上（47.7%）と答えている者が多い。つまり、月 200 時間以上は働いているという計算である。賃金構造基本統計調査とアンケートの労働時間数に差がある要因として、理美容師は営業終了後、技術向上のために練習や講習を行うことが通常であるため、この時間を労働時間としてカウントしているかしていないかの差であると考えられる。

2 - 3 - 3. 看護師と准看護師の就業率の差⁵

准看護師の就業率は理美容師よりも高い数値であるが、看護師よりは低い数値となっている（図 1 参照）。准看護師は看護師の給与よりは低いものの、全職種の中では決して低い方ではない。しかし、准看護師と看護師の就業率には差がある。その要因として考えられるのは、国家試験と都道府県知事試験という難易度の違いもあるが、サンクコストの違いも大きい。サンクコストとは、回収できない費用のことである。看護師になるためには、最低でも国が指定した学校あるいは養成機関で 3 年間学ぶ必要があるが、准看護師の場合は 2 年間でよい。つまり、金銭的にも時間的にも、准看護師の方が看護師より免許取得までのコストが低い。同様に、あん摩マッサージ指圧師、はり師、きゆう師、柔道整復師は、最低でも国が指定した学校あるいは養成機関で 3 年間学ぶ必要があるが、理美容師は 2 年間でよい。つまり、理美容師は免許取得までのサンクコストが低いので、離職する壁も低いということが考えられる。

以上の点から、理美容師の就業率が低い原因として、長時間労働に対して給与が低く、サンクコストも低いということが挙げられる。

3. 理美容業界の現状

3 - 1. 理美容業界のビジネスモデル

⁵ 宮崎悟(2012) p.3。この推計には、准看護師から看護師へ転換し両免許を保有している場合、重複を防ぐために准看護師免許保有者数から差し引いて、看護師免許のみの保有者として扱っている。

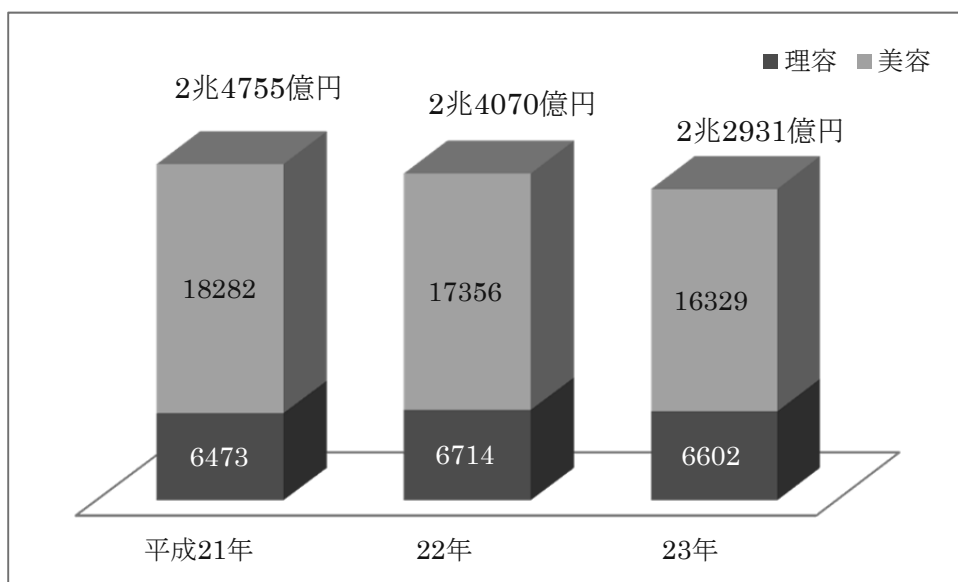


図2: 理美容業界の市場規模

(出典: 総務省「サービス産業動向調査」の資料を基に筆者作成)

表5: 理美容企業売上高ランキング (単位: 百万円)

	2010年		2011年		2012年	
1位	阪南理美容	28,000	阪南理美容	33,567	阪南理美容	34,580
2位	アースホールディングス	16,948	アルテサロンホールディングス	16,662	アルテサロンホールディングス	16,587
3位	アルテサロンホールディングス	16,811	アースホールディングス	15,907	アースホールディングス	15,549
4位	田谷	12,668	田谷	12,556	田谷	12,518
5位	キュービーネット	10,314	キュービーネット	10,781	キュービーネット	11,623
6位	カットツイン	5,206	カットツイン	5,742	カットツイン	6,247
7位	エム・ワイ・ケー	4,332	エム・ワイ・ケー	5,138	エム・ワイ・ケー	5,923
8位	日鳥大和	4,248	日鳥大和	4,673	日鳥大和	4,765
9位	ソシエワールド	3,887	アポロ	4,053	アポロ	4,264
10位	アポロ	3,815	ソシエワールド	3,707	遠藤波津子美容室	3,597

(出典: 日経MJ「サービス業総合調査」を引用)

図2「理美容業界の市場規模」と表5「理美容企業売上高ランキング」を見ると、「プラーージュ」を展開する阪南理美容、「QBハウス」を展開するキュービーネット、「cut-A」を展開するカットツイン、「イレブカット」を展開するエム・ワイ・ケーなど、低価格形態の理美容店は、理美容業界の市場規模が低くなっているにもかかわらず、売上高は年々上昇している。

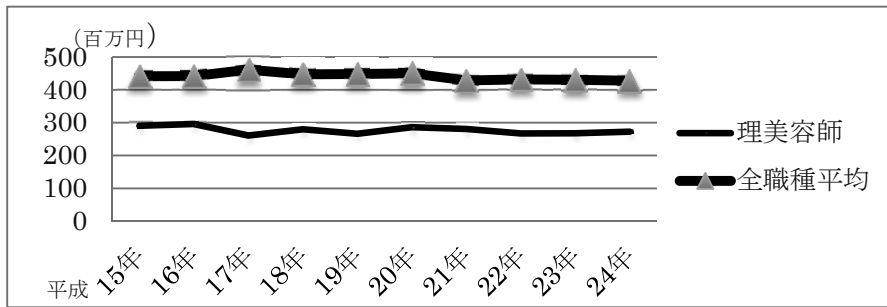


図3: 理美容師の平均年収

(出典: 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」の資料を基に筆者作成)

(注) 平均年収 = きまって支給する現金給与額 × 12 + 年間賞与その他特別給与額

図3を見ると、平成15年から平成24年の10年間、理美容師は全職種平均と大きく差があり、常に年収300万円未満となっている。所得水準の問題は、社会的地位のみならず、その職業意識や社会意識を考える上できわめて重要な指標である⁶。

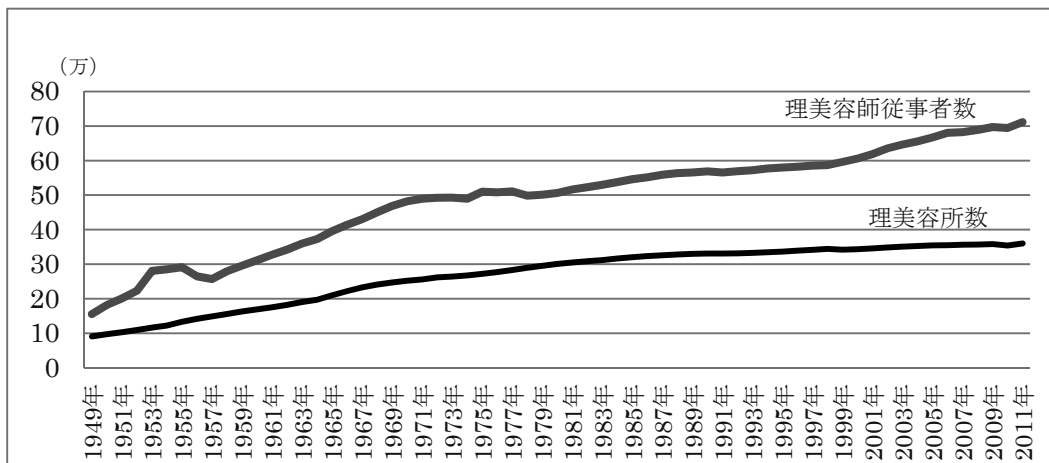


図4: 理美容師従業者数と理美容所数の推移

(出典: 厚生労働省大臣官房統計情報部人口動態・保健社会統計課「衛生行政報告例」の資料を基に筆者作成)

(注) 昭和24~27年は「理髪師数」、28~30年は「資格別理容師数の総数」で、31年以降の「従業理容師数」と接続しない。昭和24~27年は「美容師数」、28~30年は「資格別美容師数の総数」で、31年以降の「従業美容師数」と接続しない。

⁶ 望田幸男編(1995) p. 89。

図4のとおり、理容師法および美容師法が施行されてから現在まで、理美容師従事者数と理美容所数は増加しており、2011年の理美容師従事者数は71万1178人、理美容所数は36万116件となっている。

理美容業界の市場規模低下（図2参照）、低価格店の売上高増加（表5参照）、理美容師従業者数の増加（図4参照）という状態が現在の理美容業界であるが、理美容師の年収に関しては横ばいとなっている（図3参照）。市場規模が低くなり、理美容師数が増えているということは、一人当たりの収入に影響していると予測できるが、実際は年収に影響していない。その理由は、低価格でも低コスト化の実現により利益を出せるようになったからである。

これまでの理美容業界の既存店は、ハイエンド層（オシャレや身だしなみに対して、金銭を使うことに抵抗がない）の顧客のニーズへ対応していた。一方、低価格店はローエンド層（価格や利便性重視であり、仕上がりに関しては二の次）の顧客のニーズ対応であったが、時間の経過とともに技術力が向上したことによって、ミドルレンジ（ハイエンドとローエンドの中間層）の顧客のニーズにも対応できる技術力を身につけることができるようになったと考えられ、このことにより低価格店の売上高は増加したと言える。さらに、経験効果や習熟の累積によって低コストを実現するビジネスモデルが確立されたため、理美容師の年収への影響がなかったと考えられる。

これからは、ハイエンド層へのニーズに特化した「高価格・高付加価値」店舗と、ローエンド層とミドルレンジ層へのニーズに特化した「低価格・低コスト」店舗の二極化になっていくだろう（図5参照）。

低価格・低コスト店でも利益を上げるには、薄利多売と同様、来店顧客数を多くし、回転率を上げる必要がある。理美容業の技術とサービスは無形財であるため、製造業とは違い機械を使った自動化が難しい。また、生産と消費が同時に行われるため、貯蓄ができない上に均質化も難しい。したがって、顧客の回転率を上げるには、従業員を多く雇わなくてはならない。しかし、表6のとおり、理美容業の多くは1～4人規模の個人事業店が大多数であるため、低価格・低コストでも利益を上げることができるのは従業員を多く抱える企業である。したがって、少人数規模の個人事業店で利益を上げるには、低価格・低コスト店では提供できない、高価格・高付加価値の提供へシフトしなければならないだろう。

表6：人数規模別店舗数

	理容業	美容業
全事業所数	111950	176157
1人規模	43026	84042
2人	43953	39164
3人	14210	17833
4人	5482	10512
1～4人規模の割合	95%	86%

(出典：経済産業省「平成21年経済センサス-基礎調査」の資料を基に筆者作成)

(注) 平成21年に厚生労働省が発表した理容所数は134552、美容所数は223645である。

経済産業省の発表した数値と違う理由は、厚生労働省は保健所への届出数であり、経済産業省は全数調査数であるため。

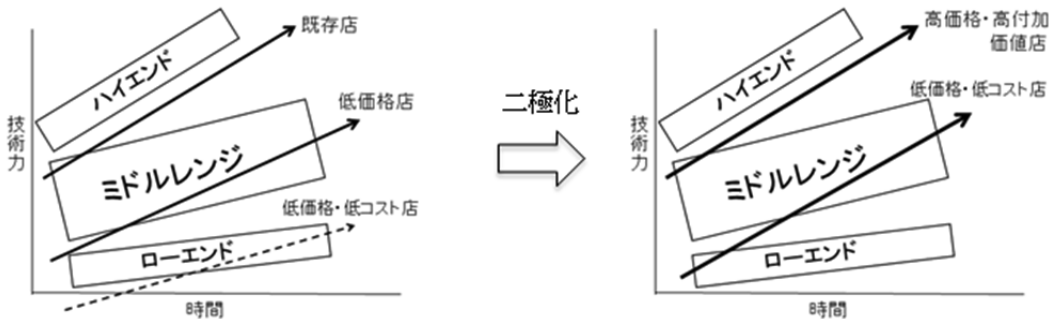


図5：ビジネスモデルの二極化

(出典：Christensen, Raynor (2003) 邦訳『イノベーションへの解』p. 55 図2-3

「破壊的イノベーション・モデルの第三次元」を引用し、筆者による一部修正して作成)

3 - 2. トヨタ社から学ぶビジネスモデル

2011年の日本の理美容市場の売上高は約2.3兆円であり、全従業者数は約71万人である。一方、トヨタ社の単独売上高は約8.2兆円（国内3兆円、国外5.2兆円）、単独従業員数は約7万人である。つまり、トヨタ社は、理美容業全従業者数の1割程度の人数で、理美容市場の約4倍の売上を生み出している。この比較において従業員数を基準に考えれば、日本の理美容業の市場規模が小さいと評価できるであろう。

1908年にフォード社は、流れ作業による大量生産を可能にした「T型フォード」を市場に投入することで、それまでは高級市場であった自動車を大衆市場のものへと変えた。しかし、1920年代に入ると自動車に対する人々の嗜好は様々になり、T型フォ

ードという1つの車種を大量生産していたフォード社に変わり、多種多様な車種を生産するフルライン方式をとっていた GM（ゼネラルモーターズ）社によって、自動車は高級大衆市場となり、効率化から多様化が求められるようになった。そして、現在の自動車は、効率化と多様化の両方（フルラインの効率化）が求められる市場となっている。

トヨタ社の強みは、このフルラインの効率化に対応するための独自の生産方式である「トヨタ生産方式」である。トヨタ生産方式では、多様化による多種少量生産でも、ムダを徹底的に排除することによって生産効率を上げ、価格を上げなくても低コストにより利益を出している。これは、低コスト＝賃金を下げるということではない。トヨタ生産方式には、ジャストインタイムやバカヨケ、平準化などといったトヨタ独自の生産性を上げる仕組みがあるが、これがトヨタ社のビジネスモデル＝儲ける仕組み、なのである。市場規模の対比による違いは、有形である自動車を製造しているトヨタ社と無形である技術やサービスを提供している理美容業でなく、ビジネスモデルの確立が明確かどうかである。また、製品やサービスの品質保証をする国際規格に ISO9001 というものが存在するが、トヨタ生産方式は ISO9001 と同等以上の品質マネジメントシステムでもあり、高品質への追求が顧客満足の向上や社会的信頼へと繋がっている。さらにトヨタ社は、高級車ブランド「レクサス」を展開しており、さらなる高品質の追求が高付加価値の提供を実現している。

従業員5人以上で経営している美容業は全体の14%であり、理美容業は全体のわずか5%となっている（表6参照）。薄利で多数の顧客を高回転させることにより収益を上げるローコストオペレーションのビジネスモデルは、少人数規模店では難しく、従業員5人未満規模店の多い理美容業界には、高付加価値を提供するビジネスモデルの構築が必要である。

さらなる低価格化は、努力が成果に結びつかない。すなわち、利益を上げるためには、しんどくても汗水垂らし、もっと努力をし、そして頑張っていればいずれ努力が報われると信じ込んでいるのが理美容業界のローコストを強調したビジネスモデルである。まじめな日本人的で職人的な思考であり、金銭的な報酬を得ることよりも、やりがいに価値を見出している⁷ ⁸。その結果、理美容師の給料は上がることなく、横ばいなのである。つまり、ビジネスモデル＝儲けるための仕組み、ができていないので

⁷ 安室憲一、ビジネスモデル研究会編著(2007) p. ii。

⁸ 筆者が理美容師・美容師に対して行ったアンケート調査でも、働いている理由として最も多かったのは『やりがいがあるから』であり、最も少なかったのは『給料・収入に満足しているから』であった。また、具体的な理由には、『お客様の笑顔を見ることができるから』や『お客様に喜んでいただけるから』、『「ありがとう」と言ってもらえるから』など、ホスピタリティに関する意見が多かった。

ある。高付加価値のビジネスモデルを構築するためには、理美容師個々の技術への「選択と集中」が必要である。そのためにも、技術の高度化・専門化による指標が重要となる。高付加価値のビジネスモデルが確立されれば、日本の理美容市場規模が増加し、市場規模が増加すれば理美容師の収入の増加も期待することができる。

4. 問題解決の提示

4 - 1. 理容師・美容師の資格価値

国家資格とは「国が根拠法によりその取得要件等を定め、国が有資格者に対し何らかの権限の保有を認めている資格である。」⁹であり、有資格者は知識や技術が一定水準以上に達していることを国によって認定される。すなわち、『これらの特権が認められる背景には、国家資格には、サービス利用者と提供者（有資格者）の間にある「情報の非対称性」を担保する働きがあるためである。つまり、国家資格には、利用する前に明らかにする必要性がありながらも、その性質が調べにくいサービスに対し、国がその提供者を代理的に検査し、合格者にその資格を認定することで、サービスの水準を保証するとともに、サービス提供者と利用者間のやりとりの効率化を図る狙いがある（八代 2000 : 258）。いわば国家資格の認定によって、国がサービス提供者の的確性を代理検査していると言える。』⁹と解釈できる。

しかし、理容師・美容師の国家資格は、基本的な技術と知識レベルの試験であり、国家資格取得者＝熟練者ではない。そのため、本来の国家資格の働きである技術・サービスの基本水準保証という機能を果たせていない。理美容師の技術レベルの優劣を下から非熟練者、技術者、熟練者という三層に分けるとすれば、専門学校卒業後まもない国家資格取得者である非熟練者が、ある程度の業務をこなすことができる技術者へなるには3～5年の修行期間を要するのが一般的である。この修行期間の技術・知識を習得する手段には、外部講習会への参加や自己による学習も存在するが、それぞれ各個人が所属している店舗が行うOJT(On the Job Training)で習得することが通常であるため、技術レベルに差が生じる。この技術レベルの差を無くし標準化する指標として、国家資格の応用である技術認定資格制度を提案する。この技術認定資格制度を活用すれば、理美容師の技術・知識レベルにおける情報の非対称性をなくすことが可能である。技術認定資格保持者にはプレミアムな価値を得ることができるため、社会的向上の恩恵も受ける。また、雇用側には、中途採用をするときの指標として活用

⁹ 河野志穂(2008) p. 39.

することもできる。

具体的な技術認定資格制度の例として、技能検定制度と学会認定制度を紹介する。

4 - 2. 技能検定制度

技能検定とは、職業能力開発促進法に基づき、1959年より実施されている国家検定制度で、国が技能レベルを一定の基準により検定し証明する。技能検定は、働く人々の技能習得に対するモチベーションの増進や社会的評価の向上という目的だけでなく、雇用の安定、円滑な再就職、顧客の技能評価指標としての役割も有している。具体的には、機械加工やファイナンシャル・プランニング (FP)、ピアノ調律など、全部で128職種（職種都道府県職業能力開発協会が実施する114職種＋民間の試験機関が実施する14職種）の試験がある¹⁰。

表7のとおり、試験の難易度によって特級、1級、2級、3級に分かれている。ただし、職種によっては難易度を分けない単一等級もある。

表7：技能検定の等級区分

特級	管理者または監督者が通常有すべき技能・知識(受験資格は1級合格後5年以上)
1級	上級技能者が通常有すべき技能・知識(受験資格は職業訓練歴、学歴等により実務経験1～7年以上)
2級	中級技能者が通常有すべき技能・知識
3級	初級技能者が通常有すべき技能・知識

(出典：中央職業能力開発協会 HP を引用し、筆者による一部修正して作成)

受験資格は、原則として検定職種に関する実務経験が必要だが、職業訓練歴、学歴等により短縮される場合もある。ただし、難易度によって必要な実務経験年数の違いがある。また、実技試験と学科試験により行われ、両方の試験に合格すれば、合格証書が交付され、「技能士」と名乗ることができる。

理美容業界では、顧客に着物を着付けるために必要な技能である「着付け」が技能検定として存在しており、学科試験、実技試験の両方に合格すると、1級は厚生労働大臣名、2級は技能センター理事長名で合格証書が交付され、合格者は「1級着付け技能士」又は「2級着付け技能士」と名乗ることができる。一般社団法人全日本着付け技能センターが「着付け」技能検定に関する指定試験機関として厚生労働大臣から指定を受け、着付け技能の振興と発展に寄与することを目的に試験を実施している。このように、理美容業界の団体も、厚生労働大臣から指定を受け、技能検定制度（例

¹⁰ 平成25年度現在。

例えば、1級ヘアカット技能士、特級ヘアセット技能士など）を活用することで（図6参照）、サービス提供者と利用者との情報の差を埋める役割や、雇用主が求人をする際の指標、理美容師の技能検定取得に対するモチベーションや社会的地位の向上にも繋がる。

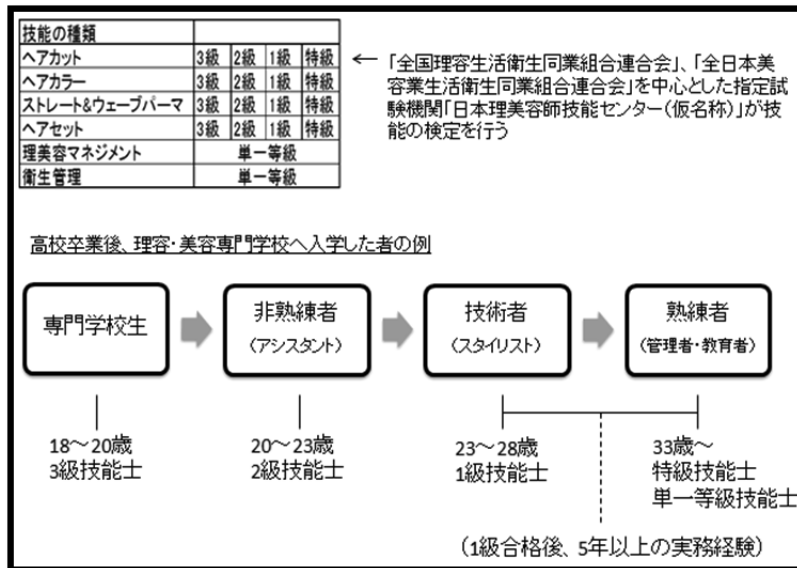


図6：技能検定制度を理美容業界に取り入れた場合の活用例

(出典：筆者作成)

4 - 3. 学会認定制度

医療業界には、専門医制度が既に機能している。専門医とは、特定の診療領域において、適切な教育を受け、十分な知識と経験を持っている医師であり、それぞれ専門の学会によって認定される。この場合、学会とは、専門分野の学術研究を目的とした団体のことである。学会は研究の発表や情報・意見の交換などの場でもあり、日本において国が公的学会に指定しているのは、政府の諮問機関である日本学術会議の「日本学術会議協力学術研究団体」である。

医学系の学会では、医学の高度化・専門化に伴い、それぞれ専門分野において高度な知識や技量、経験を持つ医師に対して、認定医、専門医、指導医など細分化された区分が設けられているのが一般で（表8参照）、専門分野についての実習や所定の単位を取得し試験に合格することで各学会が認定をする。認定から一定年数経ったところで、更新を義務付けている学会も多い。

表 8 : 学会認定専門医の種類

認定医	高度な知識や技量、経験を持つ医師として学会が認定した医師。認定医となるための条件としては、学会や講演会の出席回数を指定したうえで筆記・実技試験を行う学会が多い。
専門医	認定医よりさらに高度な知識や技量、経験を持つ医師。
指導医	高度な知識や技量、経験を持ち、認定医や専門医などを指導する立場にある医師。

(出典：Wikipedia「学会認定専門医」を引用し、筆者による一部修正して作成)

例えば、社団法人日本内科学会では、社会の人々がより高い水準の医学・医療の恩恵が受けられるように、優れた内科臨床医を育成するため認定医制度を発足させ、一定レベル以上の実力を持ち、信頼される内科医を「認定内科医」として認定し、さらに高い水準の内科診療能力を備えた認定内科医を「総合内科専門医」として認定している。また、レベル保持のため、認定更新を実施している¹¹。

専門医制度には、医師側と患者側にとっての二つのメリットがある。医師にとっては、自らの知識や技術の向上やモチベーションの維持が可能となる。患者には、自分を診てくれる医師が専門医資格を持っているかどうかを知ることによって、安心して医療を受けるための指標となる。また、医療法上広告が可能な医師等の専門性に関する資格として、平成 25 年 5 月現在、医師は 56 (皮膚科専門医、精神科専門医など)、歯科医師は 5、薬剤師は 1、看護師は 27 (がん看護専門看護師、小児看護専門看護師など) の資格名が厚生労働省により認められており、患者にとって客観的評価を与える重要な指標となっている。

しかし、現在、理美容業界関連の「日本学術会議協力学術研究団体」として指定を受けている学術研究団体、すなわち日本国が公的に認定している学術研究団体は存在していない。したがって、理美容業界も高度な技術や知識が必要になってきているため、母体となる日本理美容師会 (仮名称) という団体を設立し、さらに技術力の向上を追及するため、ヘアカッティング学会やパーマウェービング学会、ヘアカラーリング学会、ヘアセッティング学会などの専門性を細分化した学会をつくる必要がある (図 7 参照)。各学会で認定制度を設け、認定試験合格者には、例えば、ヘアカッティング学会「認定理美容師」、認定理美容師よりも高度技術を有する「専門理美容師」、といった認定をすることで、理美容師の技術レベルの指標、業界の社会的向上に伴う顧客と社会への貢献ができるだろう。

¹¹ 認定内科医および総合内科専門医は認定を受けてから 5 年を経た時に、認定更新の審査を受けなければならない。

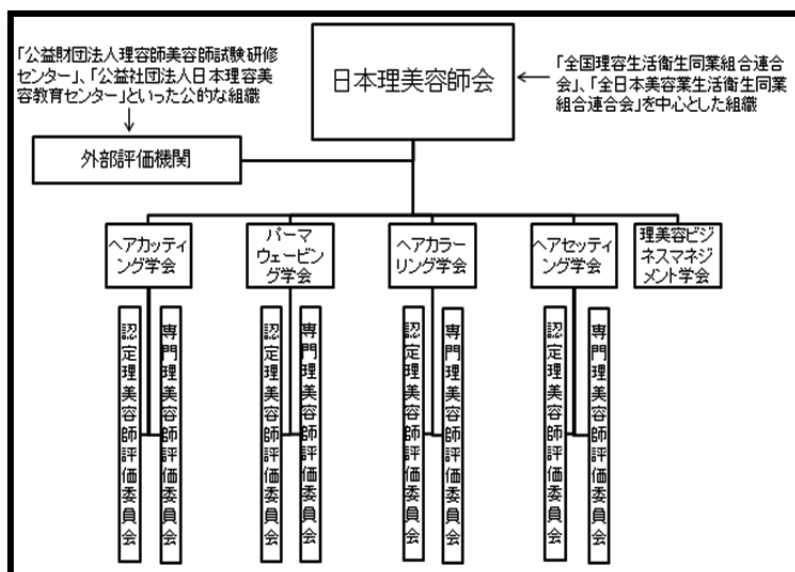


図7：学会認定制度を理美容業界に取り入れた場合の活用例

(出典：筆者作成)

4 - 4. 認定資格制度の実現に向けて

現在の理美容業界には、【NPO 法人日本ビューティ・コーディネーター協会】、【NPO 法人美容週間振興協議会】、【美容協同組合日本ヘアデザイン協会】、【社団法人日本美容師会】、【NPO 法人日本ヘアカラー協会】、【一般社団法人日本ヘアケアマイスター協会】、【全国理容生活衛生同業組合連合会】、【全日本美容業生活衛生同業組合連合会】、【公益社団法人日本毛髪科学協会】、【ビューティビジネス学会】など、理美容業界の社会的、経済的、技術的な発展を目的とする団体は多数あり、独自に認定制度を設けている団体もある。しかし、理美容業界の発展という共通目的ではあるものの、団体間の連携はできていない。技術認定資格制度の実現には、上記団体と【公益財団法人理容師美容師試験研修センター】や【公益社団法人日本理容美容教育センター】といった理美容業界の公的な組織との連携（産学官連携）も必要になるだろう。

資格や公的技能検定には、能力開発に対するモチベーションを向上させ、資格取得者の職業上の利益を保護し改善するという役割がある¹²。さらに、公的な資格等により、能力を可視化し、質や安全性等についての一定の基準を満たした多様なサービスを容

¹² 長谷川昭子，葉袋秀樹(2010) p. 110。

認し、国民の多様な価値観の選択を支援することが必要である¹³。

また、高度な専門化によって高付加価値の提供も可能となる。少人数規模店の多い理美容業にとって、他店との差別化をするためにも、技術の指標を目的とした認定資格制度は必要である（図8参照）。

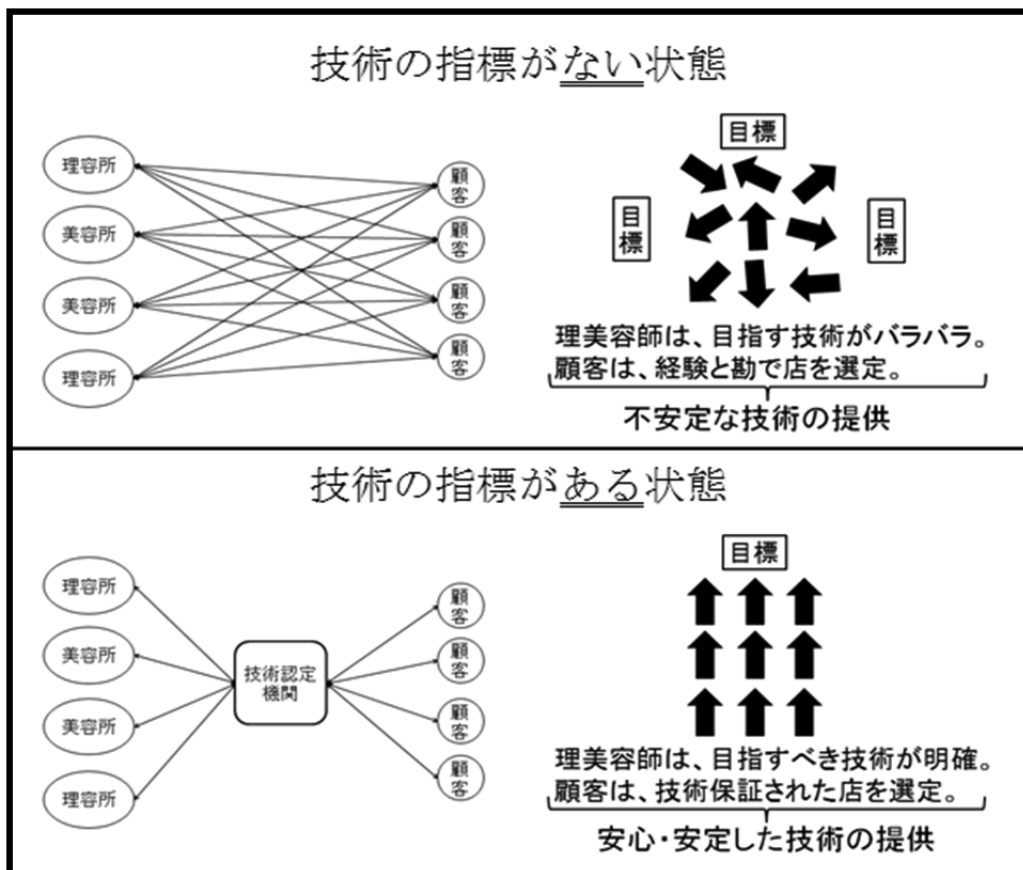


図8：技術の指標のメリット

(出典：山田秀(2006)p.102 図4-1、p.154 図6-1を引用し、筆者による一部修正して作成)

4 - 5. 効率化と継続的改善

技術認定制度による技術の標準化ができれば、サービス（作業手順）の標準化も必要となる。医療業界では、工業界の業務を効率化・標準化し作業工程を分析・管理する手法として開発されたクリティカルパスを、患者ケアの質的向上と効率化を追求する効果的な医療手段として積極的に取り入れている（医療業界ではクリティカルパス

¹³ 行政改革推進本部規制改革委員会「規制改革についての第2次見解 平成11年12月14日」p.6。

ではなく、クリニカルパスという言葉を使うのが一般的)。すなわち、クリニカルパスに基づいた評価・改善を行うことで、医療の質を向上させるマネジメントシステムを構築している。

理美容サービスの質向上のために実践すべき業務を明確に計画し(Plan)、その計画に基づいて業務を実施し(Do)、その業務の実施が計画に沿っているかどうかを評価し(Study)、計画に沿っていない部分の改善をする(Act)、という4つのプロセスを継続的に行うPDSAサイクルが、さらなる質の向上となる。これが、理美容業界の品質マネジメントシステム＝サービスの質を保証する仕組み、である。具体的な質の向上には、待ち時間の短縮、施術時間の短縮、顧客のクレーム処理、重大なミスの改善、きめ細やかな気遣いなどが当てはまる。つまり、サービスの質の向上には、ホスピタリティ＝おもてなし、が深く関わってくる。技術とサービスの標準化が必要な理美容業界は、サービス業からホスピタリティ業へのパラダイムシフトが必要である。

4 - 6. 亀田総合病院から学ぶホスピタリティ

日本最大規模の私立総合病院である医療法人鉄蕉会亀田総合病院は、「病気を治す」という、病院本来の『基本価値』だけでなく、さらにその上の、『期待価値』（顧客が当然のごとく期待する価値）、『願望価値』（顧客が「こうあればいいな」と思う価値）、『予想外価値』（顧客が予想しない喜びや感動を生む価値）といった顧客価値を追求し、患者に対する徹底したサービスが日常的に行われている¹⁴。つまり、予想外価値を追求するPDSAサイクルが継続的に行われており、そこからホスピタリティが生まれている。同規模の病院の外来数は1日1500名程度いわれているが、ホスピタリティ溢れる亀田総合病院には1日3000名が外来し、患者から高い評価を得ており、全国の国公立病院の約7割、私立病院の約4割が赤字経営である中、毎年黒字経営である¹³。

亀田総合病院は、医療の質の向上のために、前述した品質保証の国際規格であるISO9001の認証、第三者の視点から医療機関を評価する病院機能評価機構の認定やJCI(Joint Commission International)の認証を受けており、サービスの質の向上のために、「患者のために何をすべきか」ということを日々問いかけるPDSAサイクルを行うことによって、ホスピタリティを提供している。

理美容サービスの質の向上のためには、亀田総合病院のように予想外価値を迫及するためのPDSAサイクルを構築し、ホスピタリティを提供する仕組みを業界内・組織内で確立していくことが必要である。

¹⁴ 坂本光司(2010) p.56。

5. むすびにかえて

本論文では、理美容業界の現状から、就業率や市場規模、低価格化といった問題点を抽出し、その解決方法として、技術とサービスの質向上を提案した。具体的には、技術の質向上に、トヨタ社のビジネスモデル、技術認定資格制度（技能検定制度、学会認定制度）。サービスの質向上に、亀田総合病院のホスピタリティ、クリティカルパスを取り上げた。そして、技術とサービス両方の継続的な質向上に、PDSA サイクルを紹介した。すなわち、製造業界や医療業界の手法を、理美容業界に取り入れる提案である。徒弟制度や組合の適正化規定といった名残がまだある理美容業界は、他の業界に比べて遅れている。しかしそれは、今後さらに良い業界へと発展する余地がある、と捉えることもできる。

理美容の国内市場規模は減少傾向であり、今後の人口減少に伴い国内市場はさらに減少するだろう。一方、世界の人口は増加傾向である（図9参照）。したがって、これからの日本の理美容業界は、グローバル化を意識しなければならない。そのためにも、技術とサービスの質を標準化し、PDSA サイクルを継続的に行い、最適化させていくことが業界の質的向上となる（図10参照）。そして、日本理美容業界の国際競争力は優位となり、さらなる市場規模の増加という好循環を実現させる一助となるだろう。

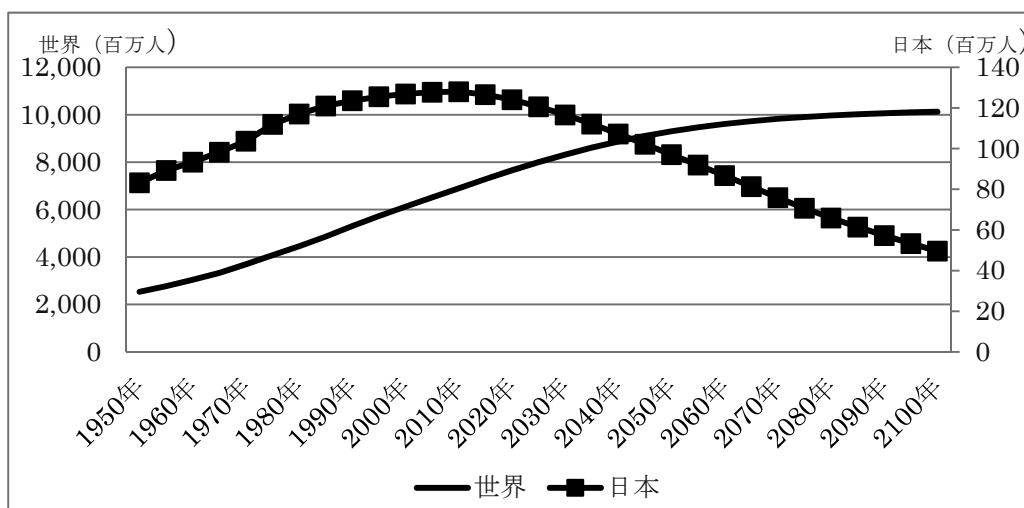


図9：人口予想

（出典：UN, World Population Prospects: The 2010 Revision (中位推計)、総務省「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」の資料を基に筆者作成)

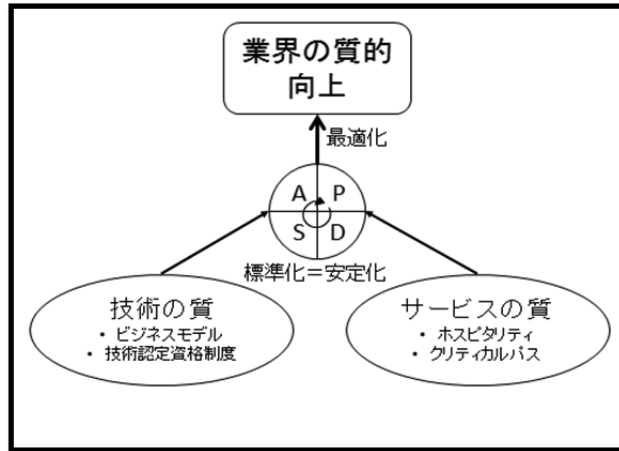


図 10: 業界の質的向上モデル

(出典：筆者作成)

また、現在、理美容学校への入学者数は減少傾向である（図 11 参照）。1999 年のカリスマ美容師ブーム以降、入学者数は増加していたが、人気低迷と少子高齢化に伴い、さらなる減少が予想される。そして、図 12 のように、近年、増加傾向であった理容美容学校数も定員割れによって存続が危ぶまれ、廃校に追いやられる学校も増えてしまうだろう。そのような状況を打開するには、理美容師という職業をもっと魅力的にし、社会的地位を上げることが必要である。

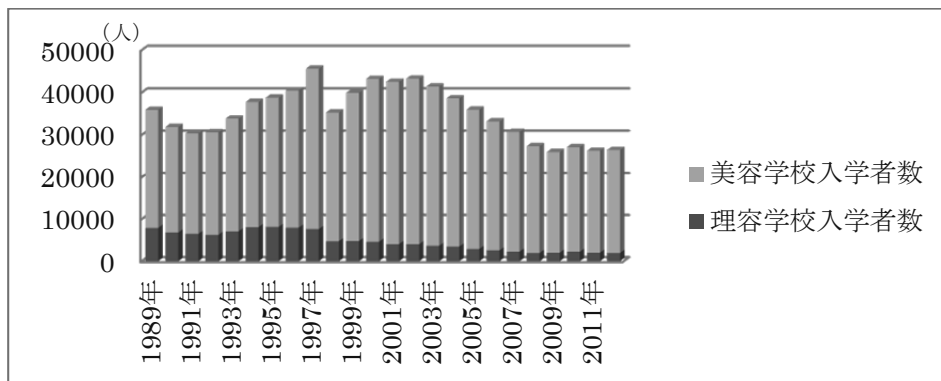


図 11: 理容・美容学校入学者数の推移

(出典：日本理容美容教育センターの資料を基に筆者作成)

- (注) 1. 入学者数＝昼夜間入学者数＋通信入学者数
 2. 1997 年は理容師法・美容師法の改正に伴う駆け込み需要の増加であると思われる。

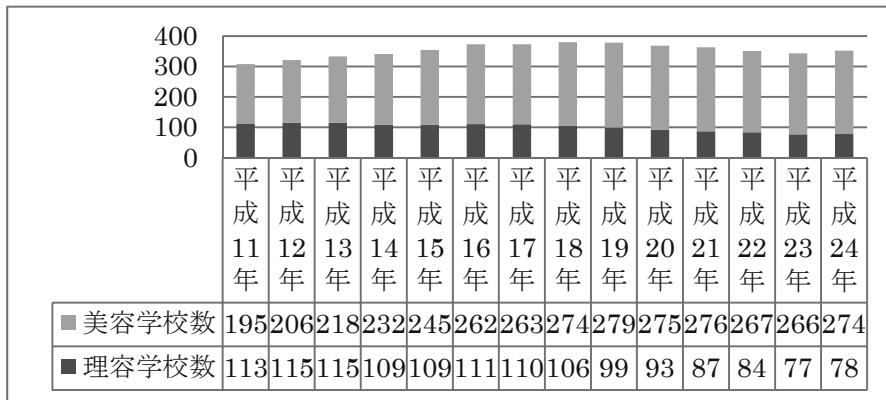


図 12: 理容・美容学校数の推移

(出典：文部科学省「学校基本調査」の資料を基に筆者作成)

(注) 学校数＝専修学校学科別学校数＋各種学校課程別学校数

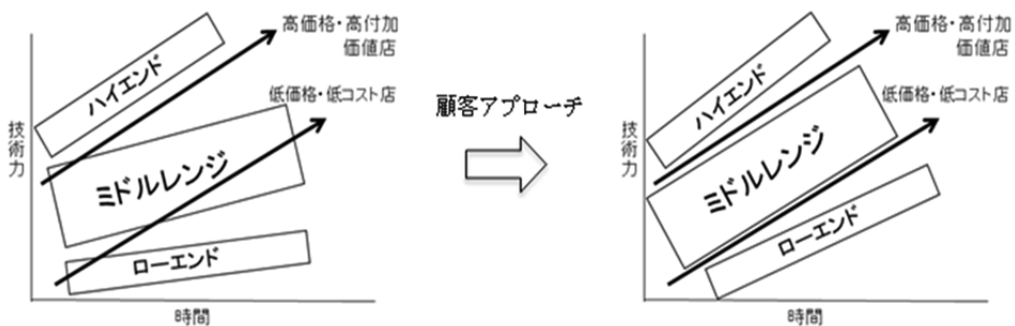


図 13: 業界の質的向上がもたらす顧客への影響

(出典：図 5 同様)

筆者やインテリジェンス社が行ったアンケート調査の結果を通じて、理美容師という職業は、労働時間が長く、給料は安い、楽しくてやりがいがあるため、不満を言うてはいけない業界になっていることが窺える。そして理美容師たちは、努力し、我慢していればいつか報われると、不鮮明な希望を抱きながら、既存の価値観に縛られ、業界の常識を非常識だと疑うこともなく、働き続けているということも推察できる。

顧客の満足度を高めるためには、「価格を下げる」か「質を上げる」かの二択しかない。価格を下げ続けているのが現在の理美容業界である。その結果、どうだろうか。市場規模は縮小し、就業率は低下している。平均年収は横ばいであるが、これからも

価格を下げ続ければ、平均年収のさらなる低下、労働時間の延長や休日返上といった、さらに過酷な労働条件になるだろう。このような業界に魅力はない。魅力的な業界にするためにも、今後の理美容業界は価格競争を回避し、質を上げる方を選択しなければならない。図 13 に示すとおり、業界の質的向上は、低価格が当たり前となっている顧客へのアプローチとなり、市場規模が拡大する方向性の一提案である。

< 参考文献 >

- 大野耐一(1978)『トヨタ生産方式—脱規模の経営をめざして—』(ダイヤモンド社)
- 河野志穂稿(2008)「大学における資格・検定取得支援の現状と背景—経済・経営・商学系私立大学案内に見る資格検定講座の設置状況—」佐賀大学教育開発センター編『大学教育年報』第4号 2008年3月 pp. 37-56
- 坂井杉三郎(1968)『理容業界の動向』(地銀協)
- 坂本光司(2010)『日本でいちばん大切にしたい会社2』(あさ出版)
- 式亭三馬(1928)『浮世床』(岩波文庫)
- 武田修三郎(2002)『デミングの組織論』(東洋経済新報社)
- 立川幸治, 阿部俊子編(2005)『医療の標準化・質の向上』(医学書院)
- 長谷川昭子, 葉袋秀樹稿(2010)「専門図書館職員のための認定資格制度」三田図書館・情報学会『Library and Information』No. 64 pp. 109-133
- 宮崎悟稿(2012)「看護人材の就業率の推移—再検討した潜在者数推計方法による結果から—」『同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター (ITEC) ワーキングペーパー』12-04
- 宮崎智彦(2008)『ガラパゴス化する日本の製造業』(東洋経済新報社)
- 望田幸男編(1995)『近代ドイツ=「資格社会」の制度と機能』(名古屋大学出版会)
- 安室憲一, ビジネスモデル研究会編著(2007)『ケースブック ビジネスモデル・シンキング』(文眞堂)
- 山田秀(2006)『TQM 品質管理入門』(日本経済新聞社)
- 渡邊孝, 難波和明(2009)『究極のサービスホスピタリティの教科書』(長崎出版)
- B. Joseph Pine II, James H. Gilmore (1999), *The Experience Economy*, Harvard Business School Press
- 【邦訳, 岡本慶一, 小高尚子訳(2005)『〔新訳〕経験経済』(ダイヤモンド社)】
- Clayton M. Christensen (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business Press
- 【邦訳, 玉田俊平太監修, 伊豆原弓訳(2001)『イノベーションのジレンマ』(翔泳社)】

Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor (2003), *The Innovator's Solution*, Harvard Business Press

【邦訳, 玉田俊平太監修, 櫻井祐子訳(2003) 『イノベーションへの解』(翔泳社)】

Geoffrey Jones (2010), *Beauty Imagined*, Oxford University Press

【邦訳, 江夏健一, 山中祥弘, ハリウッド大学院大学ビューティビジネス研究所訳(2011) 『ビューティビジネス』(中央経済社)】

James M. Utterback (1996), *Mastering the Dynamics of Innovation*, Harvard Business Press

【邦訳, 大津正和, 小川進訳(1998) 『イノベーションダイナミクス』(有斐閣)】

Peter. F. Drucker (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, William Heinemann Ltd

【邦訳, 小林宏治, 上田惇生, 佐々木実智男訳(1985) 『イノベーションと企業家精神』(ダイヤモンド社)】

< 参考資料 >

本川晃市稿(2010)「高齢社会における鍼灸マッサージ療法を裏から支える仏教哲学—介護予防を通してみる視覚障害者・晴眼者・高齢者の共生への提案—」(リサーチペーパー2010年度 No. 34, 早稲田大学大学院スポーツ科学研究科)

行政改革推進本部規制改革委員会「規制改革についての第2次見解 平成11年12月14日」

厚生労働省「専門医の在り方に関する検討会報告書 平成25年4月22日」

【 謝辞 】

本論文の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院経営研究科の貝瀬徹教授より、丁寧かつ熱心なご指導を賜りました。ここに感謝の意を表します。また、株式会社多田美容商事の藤田直哉氏と舟橋宏志氏には、理容師・美容師へのアンケート調査と回収にご協力いただきました。深くお礼申し上げます。