

理美容室の現場力と組織的知識創造に関する一考察

千田 啓 互¹

キーワード： 組織的知識創造、現場力、ウノプリール、フェリア

1. はじめに

現在のわが国の理美容師数は約 54 万人、理美容室数は約 24 万件、理美容業の市場規模は約 2 兆円であり、一理美容師当たりの売上高は 400 万円未満となっている²。市場を多くの理美容師・理美容室で奪い合っており、売上の高い理美容師・理美容室がある一方、少ない理美容師・理美容室も多数存在する。また、2018 年は美容室の倒産件数が過去 10 年で最多であったとされている³。つまり、理美容業界は競争が激化しており、生き残っていくことが難しくなっている。継続的に利益を出し続けている理美容室は、差別化もしくはコストリーダーシップのどちらかの競争優位を獲得している。多店舗展開している理美容室は、コストリーダーシップによって低価格でも利益を出すことができるビジネスモデルを構築している。しかし、低コスト化を実現できていない理美容室が安易に価格を下げ、薄利多売で理美容技術・サービスを提供している傾向にあり、そのことが市場規模の減少に繋がっていることが推察される。価格以外での魅力がないため、リピーターが増えず、他店舗との価格競争により、廃業数が増加していることが推測される。一方、価格以外での差別化を図ることで競争優位を獲得している理美容室もある。例えば、理美容技術の大会で好成績を残している理

¹ 大阪夕陽丘学園短期大学助教。美容師。理容師。兵庫県立大学大学院経営学研究科博士後期課程在学。

² 総務省「平成 28 年経済センサス - 活動調査」。

³ 2018 年 1-11 月に全国で発生した「美容室」倒産は 86 件に達し、年間では過去 10 年で最多になる可能性が高くなった。「美容室」の倒産は過半数が個人企業で、従業員 5 人未満が全体の約 9 割を占める。

東京商工リサーチ http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20181210_02.html

美容師は、技術やデザイン力が優れているという差別化により、顧客を誘引している。その他には、おもてなしのサービスやネイル、まつ毛エクステンション（マツエク）、レディースシェービングなどの総合的な理美容サービスを提供することで、高付加価値のサービスを提供する理美容室も増えている。つまり、身の丈にあった合理的な競争戦略（差別化 or コストリーダーシップ）の選択は強い企業の絶対条件である⁴。

ところで、理美容室には大小さまざまな規模があり、運営形態、雇用形態、給与形態もさまざまである。例えば、フリーランスの理美容師に一定の金額で理美容室の一角の使用を提供する「面貸し」の店、個人売上のみで給料が決まる店、一定の基本給与と個人売上の一部で給料が決まる店、などさまざまである。理美容業界は徒弟・丁稚の文化が残っており、一人前になるまでに数年の厳しい修行期間があり、朝早くから夜遅くまで休日なく働くというイメージがまだあるが、近年では理美容業界でも労働基準法を遵守する傾向にあり、理美容師が自分の生活スタイルにあった働き方を選択することができる時代となっている。理美容室は「プラージュ」を展開している阪南理美容や「QB ハウス」を展開しているキュービーネットなどの大手企業よりも個人企業が約9割で、理美容室の約9割は5人以下で運営している⁵。したがって、競争が激化している理美容業界を生き残っていくには、少数であっても身の丈にあった合理的な競争戦略を選択し実行する組織力が求められる。

本稿では、理美容室の現場力と組織的知識創造の重要性について考察する。具体的には、多くの顧客から支持を得ることに成功している美容室を事例に挙げ、美容室の現場力と組織的知識創造の特徴について述べていく。

本稿の構成は以下のとおりである。2節では、強い組織の特徴である現場力の重要性と組織による知識創造の重要性について述べ、3節では、強い美容室の事例としてウノプリール社とフェリア社を取り上げ、両社の現場力である競争戦略・オペレーション・リーダーシップと組織的知識創造について説明する。4節では、本稿で扱った現場力と組織的知識創造に関する今後の課題についての考察を加える。

2. 現場力と知識創造

2-1. 現場力の重要性

遠藤（2004）によれば、強い組織とは競争戦略、オペレーション、リーダーシップ

⁴ 遠藤（2004）p.14。

⁵ 総務省「平成28年経済センサス-活動調査」。

の3要素の品質を高める努力を続けている企業であり⁶、その中でもオペレーション(現場力)が最も重要であると述べている⁷。遠藤は、結果を出している企業に共通する当たり前のことに以下の5つを提言している⁸。

- ① 結果を出すのは自分たちだという強い自負・誇り・当事者意識を現場が持っている
- ② 現場が会社の戦略や方針を正しく理解・納得し、自分たちの役割をきちんと認識している
- ③ 結果を出すために、組織の壁を越えて結束・協力し、知恵を出し合う
- ④ 結果が出るまで努力を続け、決して諦めない
- ⑤ 結果を出しても奢らず、新たな目標に向かってチャレンジしつづける

現場力とは組織能力であり⁹、組織能力としての現場力を磨かなければならない¹⁰。遠藤は「強い現場とは、知的ワーカー一人ひとりが自らの意志のもとで、よりよい仕事のやり方、新たな価値の創出に向けて努力を重ね、連帯を組んでいる現場のことである」と述べている¹¹。つまり、組織学習を繰り返すことで強い現場が作られる¹²。近年、初期費用や固定費が掛からない「面貸し」を利用し、一個人事業主として独立する理美容師が増えており、そういった事業所を持たずに一人で活動している理美容師は多い傾向にある。また、理美容室を一人で営んでいる理美容師も多い¹³。芸術的な感性や卓越した技術を持っている理美容師ならば、一人であっても十分な利益を出すことができるであろう。しかし、そのような理美容師は限られており、一定の利益の確保や効率性を求めるのであれば、組織としての活動が必要になる。また、芸術的な感性や卓越した技術を持っている理美容師であっても、事業の拡大を目指すのであれば、従業員を雇用・育成し、組織を作る必要が出てくるだろう。したがって、現場力のあ強い組織を作ることが重要となる。

⁶ 遠藤 (2004) p. 9。

⁷ 遠藤 (2004) p. 19。

⁸ 同上 p. 31。

⁹ 同上 p. 22。

¹⁰ 同上 p. 34。

¹¹ 同上 p. 57。

¹² 同上 p. 62。

¹³ 2012年の調査では約4割の理美容室が一人で営んでいる。千田 (2015) p. 115。

2-2. 組織による知識創造

野中・竹内（1996）は、日本企業は「組織的知識創造」の技能・技術によって成功してきたと述べている¹⁴。組織的知識創造とは、新しい知識を創り出し、組織全体に広め、製品やサービスあるいは業務システムに具体化する組織全体の能力のことである¹⁵。野中・竹内は、マイケル・ポランニー（Michael Polanyi）が提唱した知識の概念である暗黙知と形式知について取り上げ、日本企業の知識創造の特徴は暗黙知から形式知への変換にあると述べている¹⁶。

暗黙知は特定状況に関する個人的な知識であり、形式化したり他人に伝えたりするのが難しいが、形式知は形式的・論理的言語によって伝達することができる知識である¹⁷。例えば、長年の経験を持つ熟練職人の技術を、論理的に言葉で説明することは難しい。昔の理美容技術は「教えてもらう」ものではなく、師匠の技術を毎日「見て盗む」ものであった。つまり、理美容技術は師匠の暗黙知を見て、自分なりに解釈し、練習の繰り返しと実践を踏まえて、自身の暗黙知を形成し、さらに次の世代に伝えられてきた。しかし、現在は基本的な理美容技術が理論として確立されており、基本的な技術の習得は容易になっている。したがって、基本的な理美容技術は形式知となっているため、他社との差別化を図るために、独自の技術・理論を編み出している理美容室・理美容師は多い。また、野中・竹内は、暗黙知と形式知の変換形式を以下の4つに分類している¹⁸。

1. 個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する「共同化」
2. 暗黙知から形式知を創造する「表出化」
3. 個別の形式知から体系的な形式知を創造する「連結化」
4. 形式知から暗黙知を創造する「内面化」

組織的知識創造とは、暗黙知と形式知がこれら4つの知識変換を通じて、絶え間なくダイナミックに相互循環するプロセスである¹⁹。

共同化は経験を共有することによってメンタルモデルや技能などの暗黙知を創造するプロセスである。修行中の弟子がその師から、言葉によらず視察、模倣、練習によ

¹⁴ 野中・竹内（1996）p. ii。

¹⁵ 同上 p. ii。

¹⁶ 同上 p. 13。

¹⁷ 同上 p. 88。

¹⁸ 同上 p. 92。

¹⁹ 同上 p. 105。

って技能を学ぶのはその一例である。ビジネスにおける OJT は基本的に同じ原理を使う。暗黙知を獲得する鍵は共体験である²⁰。

表出化は対話、すなわち共同思考によって引き起こされる²¹。暗黙知から新しい明確なコンセプトを創り出す表出化が知識創造の鍵を握っている²²。

連結化は異なった形式知を組み合わせて新たな形式知を創り出す。既存の形式知を整理・分類して組み替えることによって新しい知識を生み出すこともできる。学校における教育・訓練などがこの知識変換であり、MBA 教育がその典型である²³。

内面化は行動による学習と密接に関連しており、知識創造を組織的に行うためには、個人に蓄積された暗黙知を、共同化、表出化、連結化を通じて他の組織のメンバーとの間で共有し、新しい知識スパイラルのきっかけとしなければならない²⁴。形式知を暗黙知に内面化するためには書類、マニュアル、物語などに言語化・図式化されていなければならない²⁵。言語化・図式化された形式知を組織内で共有することで新たな暗黙知となり、他社には模倣することができない組織独自のノウハウや組織文化となる。

従来の理美容技術の習得は、共同化によって師匠から弟子に継承され、その弟子だったものが師匠となり、自分の技術を同じく共同化によって新たな弟子に伝えてきた。しかし、現在では先人の理美容師たち²⁶による暗黙知が、表出化によって形式知となり、連結化によって業界全体の形式知となって、理美容学校での教科書や基本技術・理論の本などになっており、ある程度の技術力を身につけることが容易となった。したがって、他店との差別化のために、独自の技術・サービスやノウハウ、組織文化を創り出す組織的知識創造が重要となる。

3. 現場力と組織的知識創造

ここでは、競争戦略・オペレーション・リーダーシップの 3 要素の品質の高さと、組織的知識創造の創出によって成功しているウノプリーム社とフェリア社について述べる。

²⁰ 同上 p. 92。

²¹ 同上 p. 95。

²² 同上 p. 98。

²³ 同上 p. 100。

²⁴ 同上 p. 102。

²⁵ 同上 p. 102。

²⁶ 例えば、大正 15 年に出版された北出留次郎氏の『頭髪刈込設計学』や、昭和 9 年に出版された斎藤隆一氏の『理容設計学並観測法』といったカット技術を理論化した本など。

3-1. ウノプリール (unopulir)

ウノプリール社は美容室（ヘアサロン）の経営を事業の中心としている。その他の事業にはネイルサロン、アイラッシュサロン、エステサロンなどがあり、トータルビューティーサロンを展開している。2010年の設立以来、伊勢地亮氏による強力なリーダーシップによって関西だけでなく、東京やニューヨークにも出店しており、現在グループ全体で250名²⁷の従業員がいる。ウノプリール社は、ネイルサロンやアイラッシュサロンだけでなく、最近では健康からの美を提供するためフィットネス事業や飲食事業も展開している。主事業であるヘアサロン事業では、自社の名前である「unopulir（ウノプリール）」や「IVY（アイビー）」、「ALEGRE（アレグレ）」など、ターゲット顧客やコンセプト別にブランドを展開している。例えば、「unopulir」と「IVY」の価格は、業界の平均価格よりもやや高めに設定され、「ALEGRE」の価格はやや低めに設定されている²⁸。「ALEGRE」はヘアカットだけでなく、ヘアカラーやパーマの価格も低めに設定されているが、それよりもさらに低価格のヘアカラー専門サロン「スマートカラーKirei」も展開している。ヘアカラーの中でも白髪染めに特化したサロンで「ALEGRE」のヘアカラー料金が3000円（根元染め、税抜）であるのに対して、「スマートカラーKirei」のヘアカラー料金は2000円（根元染め、税抜）となっている。ヘアカラーの工程は基本的に、薬剤を塗布してから時間を置き、その後シャンプーをしてドライヤーで髪を乾かし、最後にヘアセット・ヘアスタイリングをスタッフである美容師がすべて行うが、「スマートカラーKirei」では、髪をドライヤーで乾かす工程とヘアセット・ヘアスタイリングの工程を顧客がセルフで行う。「スマートカラーKirei」ブランドは2013年からスタートし、現在は関西を中心に22店舗まで増えている。店舗によってはシャンプーの工程を美容師による手動ではなく、自動シャンプー機で行う店舗もある。

3-2. フェリア (FERIA)

フェリア社は美容室（ヘアサロン）の経営を事業の中心としており、その他の事業にはアイラッシュサロン、ネイルサロンを展開している。2008年の設立以来、野島悠介氏による強力なリーダーシップによって、現在130名²⁹の従業員がいる。フェリア社の主事業であるヘアサロン事業では、自社の名前である「FERIA（フェリア）」と「ROMEO（ロメオ）」ブランドをターゲット顧客やコンセプト別に展開している。「FERIA」、

²⁷ 2018年7月現在。

²⁸ 理美容業界のヘアカット料金は平均で3300円くらいであり、美容師の指名有無によっても料金は異なるが、「unopulir」、「IVY」のヘアカット料金は平均4000円～、「ALEGRE」のヘアカット料金は平均2000円～となっている。千田(2015)p.141。

²⁹ 2019年度現在。

「ROMEO」の価格は、業界の平均価格よりも高めに設定されている³⁰。フェリア社は2016年に、アイラッシュサロン事業として「emma（エマ）」ブランドを立ち上げ、アイラッシュに特化したサロンを関西中心に現在15店舗展開している。フェリア社の展開するアイラッシュサロンの価格は、付ける本数や素材によっても大きく異なるが、他店と比較した場合、平均的な価格となっている³¹。

3-3. ウノプリール社とフェリア社の現場力と組織的知識創造

表1：unopulir と FERIA の現場力と組織的知識創造

	unopulir	FERIA
競争戦略	ヘアサロンとヘアカラー専門サロン	ヘアサロンとアイラッシュサロン
オペレーション	各店舗の店長・リーダーを中心とした現場力	各店舗の店長・リーダーを中心とした現場力
リーダーシップ	伊勢地亮	野島悠介
組織的知識創造	定期的なミーティングや講習会	定期的なミーティングや講習会

(出典：筆者作成)

表1は、ウノプリール社とフェリア社の競争戦略、オペレーション、リーダーシップ、組織的知識創造をまとめたものである。リーダーシップは、ウノプリール社は伊勢地亮氏、フェリア社は野島悠介氏といった強力なリーダーシップを発揮している両社長の存在が大きい。伊勢地氏（40歳）と野島氏（39歳）は同世代であり、現在は経営・マネジメントに専念するため、ヘアサロンの現場には立っていないが、元々は美容師として活躍しており、美容師である従業員の気持ちや悩みを感じる取る力に長けている。オペレーションは、各店舗の店長やリーダーが中心となり、各スタイリストと各アシスタントが顧客満足と生産性のために行動している。常日頃の技術練習やOJT(On the Job Training)が、顧客のためにどのような技術・サービスを提供すべきか、ということをも自分で考え実行する現場力の原動となっている。組織的知識行動は、両社とも定期的なミーティングや講習会を行うことによって、個人の暗黙知を組織的な形式知に変換している。例えば、自社でいちばん売上高の高い美容師による講習会や、外部講師を招いた研修会といったOff-JT(Off the Job Training)による新た

³⁰ ヘアカットの料金は平均5000円～となっている。

³¹ ホットペッパービューティーに掲載されているサロンを検索すると、100～120本5000円前後であるサロンが多い。

な知識の共有と創出が個々の成長に繋がっている。競争戦略は、両社ともヘアサロン事業を軸に行っているが、ウノプリール社ではヘアカラー専門サロン事業、フェリア社ではアイラッシュサロン事業といった特化型サロン事業も軸にしている。

ウノプリール社とフェリア社は、ヘアサロン事業と特化型サロン事業に分けて展開している。ヘアサロン事業と特化型サロン事業はターゲットにしている顧客が異なることはもちろんであるが、従業員には美容師の免許が必要ではあるものの、求められるスキルが大きく異なる。ヘアサロン事業ではヘアカットを始め、ヘアカラーやパーマ、ヘアセットなどの総合的な技術力が求められるため、一人前になるには時間を要する。通常、理美容師はアシスタント期間中に技術の練習と勉強を繰り返し、店の定めたテストを合格することでヘアスタイリストとして入客することができる。ヘアスタイリストデビューには通常3年かかると業界内では言われているが、デビュー後もさまざまな顧客の希望するヘアスタイルに対応できるよう、日々の練習と勉強が必要となる。ヘアサロンは顧客一人ひとりに対して個別のヘアスタイルを提供しなければならないため、標準化することが難しい。全国にチェーン展開しているような低価格店では、ヘアスタイルを絞ったり、技術をマニュアル化したり、工程をなくしたりして、標準化や効率化を実現している店もあるが³²、高価格店であるヘアサロンは顧客が要求する技術・サービスが高いため、標準化が難しく、個々の理美容師の対応力が重要となる。ウノプリール社とフェリア社では、1～2年以内にヘアスタイリストデビューできるカリキュラムもあるが、全員ではなく一部のものが実現できるものであり、ヘアスタイリストの育成には時間を要する。

一方、ウノプリール社の特化型サロンであるヘアカラー専門店「スマートカラー Kirei」の場合、白髪染めに特化しており、ブロー&ヘアセットはセルフであるため、美容師に求められるスキルは、薬剤の選定と塗布、そしてシャンプーであり、技術の標準化がしやすい。低価格であるため、業務の効率性が求められるが、ドライヤーで乾かす工程をセルフにすることで実現することができている。すでに一部の店舗では自動シャンプー機を備えており、さらに標準化と効率化を実現している。薬剤の選定と塗布、シャンプーといった限られたスキルの習得でよい場合、ヘアカラーリスト³³の育成に要する期間は数か月もあれば可能となっている。フェリア社の特化型サロンであるアイラッシュサロン「emma」の場合は、まつ毛エクステンションに特化しており、美容師に求められるスキルは自まつ毛にエクステンションを付けることであり、標準

³² 例えば、パーマの巻き方を標準化したり、シャンプーの工程をなくしたり、指名制度をなくしたりしている。「ALEGRE」はシャンプーなしのヘアカット料金で2000円となっている。

³³ ヘアカラーを専門にしている理美容師のことをいう。

化がしやすい。効率性を高めるために、付ける作業を早くするスキルを求められるが、アイリスト³⁴の育成に要する期間は数か月もあれば可能である。

ヘアカラーリストもアイリストもスペシャリストになるには経験が必要であり、長い年月を要するが、総合的なヘアスタイリストよりは入客に要する期間は短い。したがって、ブランクのある美容師や入客を早くしたい美容師などといった雇用の多様化への対応も実現している。また、「スマートカラーKirei」ではパートタイムで働く女性が多く、アイラッシュサロンは手荒れで悩む美容師が就職することも多いため、ウノプリール社とフェリア社は美容師免許を活用することのできる新たな雇用を創出している。実際、両社の特化型サロンは従業員を確保することができている。また、両社のヘアサロン事業も従業員を確保できているが、現在の理美容業界は専門学校新卒者の採用が非常に難しくなっている。その理由は、現在の理容室数は約9万件、美容室数は約15万件であるが³⁵、専門学校の卒業生数は理容科約600人、美容科は約1万5000人となっており³⁶、学生の売り手市場となっているからである。したがって、人気のある理美容室には学生が集中して就職を希望するが、大多数の理美容室は求人を出しても新卒の学生を一人も採用できず人手不足に悩んでいる。そんな中、ウノプリール社とフェリア社が必要な従業員を確保することができている要因は、新たな技術やサービスを生み出す組織的知識創造力と現場力が備わっており、業界での噂や実際に店舗見学をし、社長や採用担当者と対話することで、ここで働きたいと希望する美容師が多くいるからであろう。

4. おわりに

本稿では、美容室として成功し、強い組織であるウノプリール社とフェリア社を例に挙げ、両社の現場力である競争戦略・オペレーション・リーダーシップと組織的知識創造について述べた。両社は標準化の難しい美容室事業と標準化が比較的しやすい専門店事業を競争戦略とし、伊勢地氏、野島氏のリーダーシップに加え、各店舗の店長・リーダーへの権限委譲と現場スタッフのオペレーション力が顧客満足度を上げ、多くの顧客が来店している。また、定期的なミーティングや勉強会・講習会を行い、共同体験・共同思考を通じて、個人の暗黙知をスタッフ全員で共有し、組織全体の暗黙知の創造と形式知への変換を繰り返すことで、新しい技術・サービスを創り出し、他

³⁴ まつ毛エクステンションを専門にしている美容師のことをいう。

³⁵ 総務省「平成28年経済センサス-活動調査」。

³⁶ 文部科学省「平成30年度学校基本調査」。

社には模倣することができない組織独自のノウハウや組織文化がブランド力となり、美容師の雇用が厳しいなかでも、雇用の確保と創出に成功している。両社の成功要因は、伊勢地氏、野島氏の強力なリーダーシップであるところが大きい。両社長曰く、自社の数人の幹部の存在も大きいという。会社の設立から共に頑張ってきた幹部との長い共体験と共同思考が、現場を任すことができるスタッフの育成へと繋がっているということが推察される。また、両社は人材教育に力を入れている。伊勢地氏は「スタッフには失敗を恐れず、いろんなことにチャレンジしてほしい。ウノプリールではチャレンジできる場・機会をいつでも提供している。」と述べており、自身のチャレンジする姿勢と失敗談がスタッフのモチベーションの向上へとつながっている。伊勢地氏は主に対話を通じてスタッフのモチベーションの向上を行っているが、「他者からのモチベーションの向上は『他燃』であり、対話は『他燃』から、自分自身でやる気とチャレンジ精神が生まれる『自燃』に変わるきっかけのために重要である。」と述べており、ウノプリールのブランド力はこの「自燃性」を持つスタッフが多いからであろう。また、フェリアでは「FERIA」と「ROMEO」ブランドの他に、この2ブランドよりも少し価格を下げた中価格帯のヘアサロンを、ヘアスタイリストとしてデビューして間もない若手の美容師を育成する目的で展開していた。しかし、野島氏は「若手の目標が中価格帯のヘアサロンでのデビューになってしまっているのではないか」という思いと、「少し時間はかかるかもしれないが、『FERIA』もしくは『ROMEO』ブランドでのデビューを目標にしたほうが美容師として活躍できると思う。」と述べており、スタッフの成長と将来を考えて、順調であった中価格帯のヘアサロンを閉めたことが、現在の成功に繋がっているのだろう。今後の課題として、人材教育に力を入れている両社の具体的な取り組みの詳細を調査することが必要であろう。

<参考文献>

遠藤功 (2004) 『現場力を鍛える―「強い現場」をつくる7つの条件』東洋経済新報社
千田啓互 (2015) 『理容師と美容師の争いは、男と女の戦いだった!―歴史と統計から学ぶ業界の歩み』風詠社

Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press

【邦訳、梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社】

<参考資料>

ウノプリール

<http://www.uno-pulir.com/> (2019年8月6日アクセス)

フェリア

<http://www.feria-hair.com/> (2019年8月6日アクセス)

【 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ご指導を賜りました。ここに感謝の意を表します。また、インタビューさせていただいたウノプリールの伊勢地亮氏とフェリアの野島悠介氏に深くお礼申し上げます。