

美容師の組織コミットメント・プロフェッショナルコミットメントと職務意欲の関係性に関する探索的研究（1）

—株式会社マキシム社の事例から—

A Searching Study on the Relationship between Organizational Commitment, Professional Commitment and Work Motivation of Beautician

—The Case Study of the Company Maxim—

中村学園大学 流通科学部

前田卓雄

1. はじめに

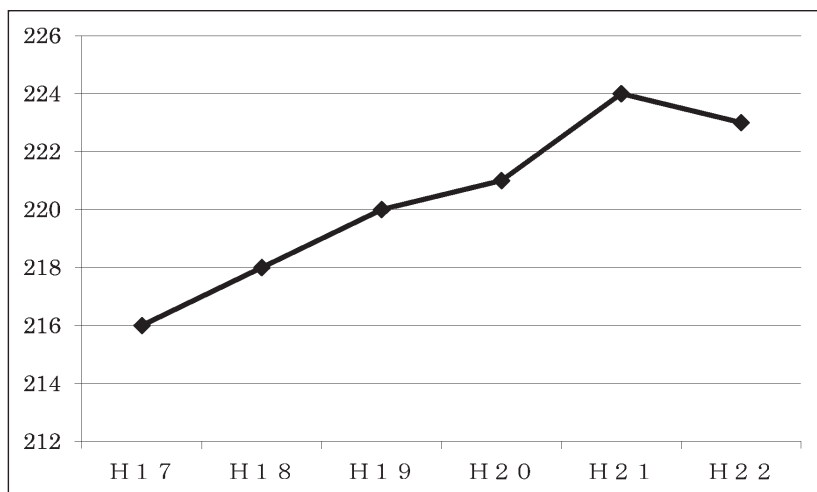
1-1 我が国における美容師の現状

我が国における近年の美容業界の特徴として、深刻な人手不足が挙げられる。全国の美容業営業施設では、平成17年では216千施設であった

のが、平成22年には223千施設となっており、3.2%の増加となっている¹。(図1参照)しかしながら、離職や転職率が非常に高く、就職後5年以内に他業界へ転職や離職をする美容師は80%であり、平均勤続年数も約1.8年程度とい

図1 美容業営業施設数の推移

単位：千人



出所：平成25年「衛生行政報告例」厚生労働省を基に自製

1 平成25年「衛生行政報告例」厚生労働省

われている²。

しかも、新たに美容師として免許を取得³して登録をする美容師の数は、過去10年間では、ピークであった平成17年度の29,452人から毎年減少を続けており、平成24年度では、17,623人となっている⁴。これは、単純比較において、ピーク時の59.8%となる。(図2参照)

このように、美容業界では人材の流動性が高く、新たな美容師の供給も減少をしている背景として、美容業界の産業構造や特殊要因が大きく関係していることが考えられる。

そこで、美容業界での産業構造の特徴について、厚生労働省が行った「平成22年度生活衛生関係営業経営実態調査」の主な結果を概観することとする。

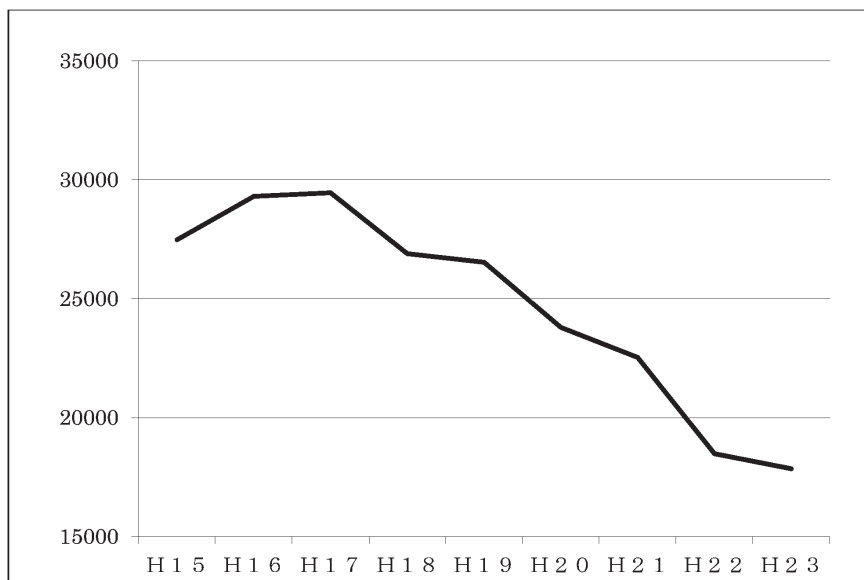
この調査によれば、業界全体の77.6%が個人経営であり、次いで有限会社による経営が14.0

%、株式会社による経営が8.5%であった。規模別では、従業員規模3人以下の割合が63.1%であり、4人以下になると業界全体の69.3%となり、全体の約7割を占める。しかも、個人経営においては、81%が「後継者なし」と回答しており、有限会社経営においても、56.4%が「後継者なし」と回答している。つまり、美容業界の大半は、個人もしくは中小零細企業によって経営が行われ、後継者問題にも直面しているといえる。

また、「本業における当期利益の動向の主な要因」という質問項目では、株式会社経営において、客数の増加が減少を17.5ポイント上回っているという結果であったが、個人経営では逆に、減少が増加を51ポイント上回り、有限会社経営においても同様に減少が増加を28.7ポイント上回るという結果であった。

図2 新規美容師免許登録件数

単位：人



出所：公益財団法人美容師美容師試験研修センター公表のデータを基に自製

2 日経流通新聞（平成22年5月12日）

3 美容師法により、美容師試験に合格して厚生労働大臣の免許を受けることによって、美容師となることのできる

4 公益財団法人美容師美容師試験研修センター公表のデータ

これらの調査結果は、今後、集客力不足や後継者不在といった経営課題が、中小零細の個人や有限会社によって経営される美容サロンを直撃し、淘汰を一層加速させることを示唆するものとなっている。

次に、美容業界における特殊要因について、尹(2011)は、①美容業界には、今でも徒弟制が存在しているため、下積みや雑務を行う期間が長く、それに耐えられない若年層が多いこと、②カラーリストやスタイリストなど美容師以外の資格取得も行わないとデザイナーやマネージャーなどのレベルに達することができないこと、などを業界特性として指摘している。そして、これらの業界特性が、勤務体系の厳しさ、長時間労働、低賃金、下積み期間の長さから生じるモチベーションの低下、カリスマ美容師への憧れと現実のギャップなどといった問題を生じさせ、若手美容師の離職や転職の原因となっていると考察している。実際に、「平成22年度生活衛生関係営業経営実態調査」では、1日の平均営業時間が「11～12時間未満」が全体の33.1%という結果であり、常勤雇用者の1か月の平均休日数は、「6日」が最も多く全体の42.9%を占めていた。また、平均在勤年数においても男女とも5年未満が最も高い値であるという結果であった。

1-2 本研究の目的

本研究では、このような美容業界での環境下で働く美容師に焦点を当てる。即ちそれは、現下の美容業界においては、美容師の離職や転職の意思を低下させるとともに、顧客に質の高いサービスを提供させるマネジメントが求められていると考えるからである。

その理由として、美容業はサービス業であり、美容師が長時間にわたって一人の顧客にサービスを提供するという特性を持つ。このため、美容師の離職や転職率の高いサロンでは、提供するサービスの質が不安定になりやすい(尹、

2011)。その結果、顧客からの支持が得られなくなり、収益の低下を招いて、事業の継続が困難になり、廃業せざる得なくなるといった負の連鎖を引き起こしてしまう事が考えられるからである。その一方で、組織に留まろうとする場合においては、美容師には高いパフォーマンスが求められる。既述のとおり、美容業では、美容師が長時間にわたって一人の顧客にサービスを提供するという特性を持つことから、彼(彼女)らのパフォーマンスが業績に直結すると考えられるからである。

先行研究では、Mathieu & Zajac (1990)などによって、組織に対する愛着的なコミットメントと離職に対する意図は負の相関関係にあることが確認されている。また、専門職を対象にした研究では、職務に対する愛着や誇りが、自分の職務へのコミットメント、即ち、プロフェッショナル・コミットメントを高めることが指摘されており、その結果として、職務態度にプラスの影響を与えることは十分に考えられる。

しかしながら、研究職やエンジニア、医療専門職といった高度専門職を対象としたプロフェッショナル・コミットメントに関する研究は行われているが、プロフェッショナル・コミットメントが、職務意欲に与える影響に関する研究は、ほとんど見られない(浅井, 2004)。しかも、美容師を対象としたコミットメントや職務意欲に関する研究もほとんど行われていない。

厚生労働省の職業分類によれば、「専門的・技術的職業」について、「高度の専門的水準において、科学的知識を応用した技術的な仕事、および医療、法律、経営、教育、著述、宗教、芸術などの専門的性質の仕事」と定義しており、研究者やエンジニア、医師、看護師、弁護士、教員、税理士や公認会計士などがこれに該当する。一方、美容師は、「生活・衛生サービスの職業」に位置付けられており、「理容、美容、クリーニング、その他個人の身体・被服の衛生に関する仕事」として定義されている。しかしながら、

美容師は、国家資格⁵であり、美容師法では、「厚生労働大臣の指定した美容師養成施設において厚生労働省令で定める期間以上美容師になるのに必要な知識及び技能を修得したものでなければ受けることができない」と定められている極めて専門的性質の高い仕事である。太田(1993)は、「典型的なプロフェッション」における要件について、以下の4点を指摘している。

- ①専門的知識・技術に基づく仕事に従事する職業であること。なおその専門的知識・技術は理論的基礎を必要とし、長期の教育訓練によって獲得されるものであること。
- ②サービスの提供にあたっては、プロフェッショナルとしての倫理的規範に従うことが求められること。
- ③これらの能力的および倫理的基準を維持することを主目的とした職業団体が存在していること。
- ④このような専門性、倫理性を保証する内的規制が存在するため、専門の領域においては独占的権限が伴うこと。

この太田(1993)のプロフェッションに対する概念と美容師の関係をまとめると表3の通りとなる。美容師が高度専門職であるか否かについては議論の余地はあるが、太田の「典型的なプロフェッション」の4要件を満たしていることから、少なくとも専門職であることが確認できる。したがって、美容師を対象にこれらの概念との関係性を明らかにする研究を行う意義は大きいといえる。

以上、美容師の置かれている現状からは、組織コミットメントとプロフェッショナル・コミットメントを同時に高めることが求められていると考えられるが、そのことによって、職務意欲が高まり、業績の向上につながらなければ、組織の成果は上がらない。

そこで、本研究では、以下のようにリサーチ・クエスチョンを設定する。

「美容師の組織コミットメント並びにプロフェッショナル・コミットメントと職務意欲には、どのような関係性があるのだろうか」

表3 太田(1993)の「典型的なプロフェッション」における要件と美容師との関係

太田(1993)のプロフェッションの要件	美容師
①専門的知識・技術に基づく仕事に従事する職業で、専門的知識・技術は理論的基礎を必要とし、長期の教育訓練によって獲得される	厚労大臣指定の美容師養成施設において厚生労働省令で定める期間以上美容師になるのに必要な知識及び技能 ⁶ を修得、国家試験合格が必要
②プロフェッショナルとしての倫理的規範に従うこと	美容師法に基づき、養成機関で職業倫理教育が課せられ、関係法令による罰則規定
③能力的・倫理的基準維持を主目的とした職業団体の存在	全日本美容業生活衛生同業組合連合会(美容連合会)の存在
④専門領域における独占的権限が伴うこと	美容師法に基づく独占的権限の保証

5 美容師免許は、高等学校を卒業した後、厚生労働大臣の指定した美容師養成施設で昼間課程2年、夜間課程2年、通信課程3年以上にわたり必要な学科・実習を修了した後、美容師試験に合格した者に与えられる(出所:厚生労働省ホームページ)

6 美容師養成施設では、公衆衛生や環境衛生及び関連法規、感染症に関する知識、美容保健、器具や化粧品、薬剤を取り扱うために必要な専門知識を学び、美容技術理論や美容実習を通じて、基本的技術を身につけることが求められる

本研究は、美容師におけるこれらの概念の関係性を明らかにすることを目的として行うが、そのためには、先行研究を参照しながら仮説を立て、調査・分析を行う必要がある。しかしながら、わずかな先行研究の参照だけで、詳細な仮説を構築することは、困難であると考えられる。したがって、本研究では、仮説検証型の研究を行う前に、上記のリサーチ・クエスチョンを設定して、美容師を対象としたインタビュー調査を実施することによって、彼（彼女）らと組織との関わり方を具体的に把握するための探索型研究を行うこととする。

2. 先行研究

2-1. 組織コミットメント

Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974)らは、組織コミットメントについて、「特定の組織に対する一体化と関与の相対的強さ」と定義している。そして、これを構成する要素として、次の3点を示している。

- ① 組織の目標、価値観・規範の受容
- ② 組織のために積極的に働きたいという意欲
- ③ 組織に留まりたいという願望

即ち、組織コミットメントは、組織と受動的に関わろうとする意志や態度ではなく、積極的に組織活動に関与しようとする意志や態度である。Porter et al. (1974)は、以上のような点を踏まえ、組織コミットメントに関する概念の操作化を行い、OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) と呼ばれる15項目からなる測定尺度を開発している。Mathieu & Zajac (1990)は、このOCQを中心とした研究のメタ分析を行い、組織に対する愛着的なコミットメントと離職に対する意図はマイナスの関係にあることを確認している。つまり、組織コミットメントを高めることは、メンバーを組織に留めておく上で有効な手段となるのである。

しかしながら、組織へ留まる場合において、

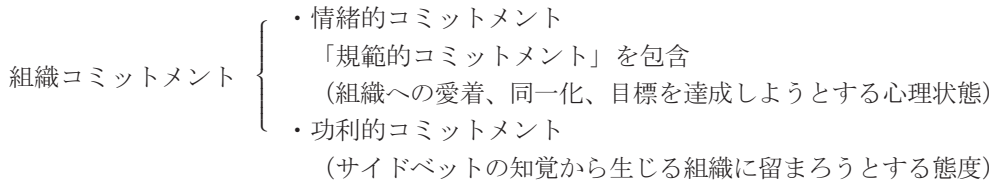
メンバーの組織との関わり方が重要になってくる。

Becker (1960)は、組織コミットメントを情緒的コミットメントと存続的コミットメントの2つの概念によって、説明している。情緒的コミットメントとは、組織そのものへの愛着であり、組織と同一化し、目標を達成しようとする心理的な状態である。組織に対する情緒的コミットメントから生じる組織への愛着と離職に対する意図は、Mathieu & Zajac (1990)などによって、マイナスの関係にあることが確認されている。一方、存続的コミットメントは、「活動を中止した時に失われるサイドベツト(付属的賭け)の蓄積が、首尾一貫した行動へ結びつく性質」と定義している。即ち、組織を辞めることによって失うものや、その時に生じるコストを知覚することで、組織に留まろうとするコミットメントが高まるのである。

Allen and Meyer (1990)は、情緒的コミットメント及び存続的コミットメントに規範的コミットメントを加えた3つの概念で組織コミットメントを説明している。規範的コミットメントは、愛着や功利に基づくものではなく、理由に関係なく組織にコミットメントすべきであるという信念に近い概念である。しかしながら、見方を変えれば、規範的コミットメントは、情緒的コミットメントに内包されている概念であるとして見ることも可能である(枝川・杉浦, 2013)。

先行研究の多くは、情緒的コミットメントや規範的コミットメントは、組織のパフォーマンスにプラスの影響を及ぼすが、存続的コミットメントはマイナスの影響を及ぼすか、もしくはは無関係であることを想定して研究が行われてきた。このことは、Meyer et al. (1993)などの先行研究によって実証されている。しかしながら、組織コミットメントの高さと業績との関係には顕著な因果関係はないと結論付ける先行研究も多く存在するとの指摘⁷や既存研究では、

図4 組織コミットメントを構成する概念



存続的コミットメントの病理的側面がパフォーマンスに負の影響を与えていると想定されてきたが、両者の関係は未だに不明瞭であるとの指摘⁸も行われている。なお、組織コミットメントを構成する概念を体系的にまとめると上記の図4ようになる。

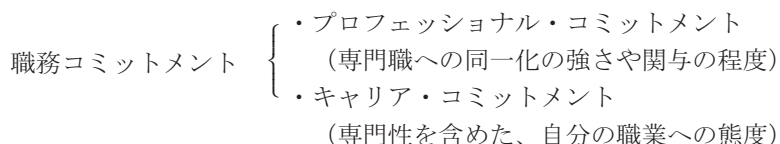
2-2. プロフェッショナル・コミットメント

専門職に対する個人の態度や心理的愛着や誇りに関する概念について、Aranya & Ferris (1984) らは、プロフェッショナル・コミットメント (Professional Commitment) という概念を用いており、Blau (1985) は、キャリア・コミットメント (Carrier Commitment) という概念を用いて、それぞれ測定を行っている。また、プロフェッショナル・コミットメントについて、Morrow & Wirth (1989) は、「専門職への同一化の強さや関与の程度」と定

義しており、限られた専門職に活用可能な概念であると述べている。Blau (1985) は、キャリア・コミットメントについて、「専門を含めた、自分の職業への態度」と定義している。即ち、プロフェッショナル・コミットメントが専門性の高い職業に用いられるのに対して、キャリア・コミットメントは、一般的なキャリアという概念であり、広義な意味での専門性を包括して用いられているといえる。(図5参照)

既述のとおり、美容師は、美容師法により定められた国家資格であり、美容師試験に合格して厚生労働大臣の免許を受けることによって美容師となることができる極めて専門性の高い職業である。そこで本研究では、広範な職業に適用されるキャリア・コミットメントよりも、より専門性の高い職業に適用されるプロフェッショナル・コミットメントの概念を用いることとする。

図5 職務に関するコミットメントを構成する概念



7 枝川・杉浦 (2013)

8 本間・三島 (2013)

三輪（2011）は、プロフェッショナル志向の強い人について、特定の専門的な仕事に価値を見出し、自分の専門的能力を発揮することで、組織内での昇進よりも、広く社会的に評価されることを志向する人であると説明している。同じように、大学と企業の研究者を対象とした蔡（1996）の実証研究では、プロフェッショナルとしての活動、即ち、志向性の強さとプロフェッショナル・コミットメントとの間に有意な相関関係があることを明らかにしている。また、事務系ホワイトカラーを対象とした申（2002）の研究では、組織コミットメントとプロフェッショナル・コミットメントとが二重に高いケースにおいて、組織業績を高め、離職意思が低くなる効果があることを明らかにしている。同様に、浅井（2004）の派遣技術者を対象にした実証研究では、プロフェッショナル・コミットメントと職務モチベーションとの双方の間に有意な因果関係があることが報告されているが、プロフェッショナル・コミットメントが職務意欲に与える影響について検討した研究はほとんど見られないとの指摘も行っている。

このように美容師を対象とした研究はないが、いくつかの先行研究からは、プロフェッショナル・コミットメントが所属する組織での働き方にポジティブな影響を与えるとのインプリケーションを得ることができる。

3. 研究の方法

3-1. 研究対象

本研究では、株式会社マキシム社（以下、マ社）を調査対象とした。

マ社は、昭和53年に個人経営の美容室として福岡県北九州市内にて開業をしている。その後、

有限会社を経て、平成5年に株式会社に改組、現在、福岡県内を中心に7店舗を有している。なお、中国の上海市内においても系列姉妹店として1店舗が営業を行っている。

従業員数は美容師93名、その他14名である⁹。本研究がマ社を選定した理由については、美容業界では、社会保険を完備していない事業所¹⁰がほとんどである中で、マ社では、美容学校の新卒者を中心に正社員として雇用し、社会保険を完備するなど従業員の定着率を高めるために福利厚生を充実させるなどの取り組みを主体的に行っていること、加えて、給与制度も技術者としてのスキル（職能）に応じた7段階の職階を設けており、段階に応じて昇給するシステムや成果給制度¹¹を導入していることなどから、本研究に対する有益な含意が得られることができると考えたからである。

3-2. 研究方法

本研究では、1-2で設定したリサーチ・クエスションを探索的に明らかにするために、先行研究から得られるインプリケーションを基にして、半構造化形式によるインタビュー調査を実施した。

この調査では、マ社の営業店舗において、2014年2月から5月の間に対面形式によってインタビュー調査を実施した。なお、1回あたりのインタビューの所要時間は1人あたり約1時間を目途に行っており、追加の質問については、その都度、電話や電子メールによって確認を行った。表6は、その対象者のプロフィールをまとめたものである。

9 平成26年2月現在

10 厚労省が実施した「平成22年度生活衛生関係営業経営実態調査」によれば、対象となる事業所のうち、国民年金制基金制度と厚生年金基金制度の整備状況について、「なし」と回答した割合が、それぞれ、82.9%と76.3%であった

11 期首に設定した売り上げの個人目標をクリアすれば、成果給として支給される

表6 インタビュー対象者のプロフィール

対象者	職位	役職	性別	勤務年数
A氏	トップスタイリスト	店長	男	29年
B氏	アップディレクター	店長	男	10年
C氏	トップスタイリスト	副店長	男	10年
D氏	スタイリスト	—	女	13年

4. インタビュー調査の結果

4-1. 組織コミットメント

まず、インタビューでは組織コミットメントについて聞いてみた。なお、本研究では、枝川・杉浦（2013）などの先行研究を参考に、情緒的コミットメントに規範的コミットメントは包含されるとの立場をとる。このため、組織コミットメントの低位尺度は、「情緒」と「功利」として、これらを念頭にインタビューを行った。

マ社では、従業員を正社員として雇用している。結婚や子育てなどを理由に、フルタイムで働けなくなった従業員についても、パート社員として雇用形態を変更して継続雇用し、フルタイムで働けるようになると、再び正社員として雇用契約を結び直す従業員もいる。インタビュー調査対象者のD氏がこれに該当する。このようなマ社での取り組みを考えると、従業員の情緒的コミットメントはかなり強くと予測されるが、「マ社の社員であることや誇りを日頃どの程度意識しているか」という問いに対して、以下のコメントが得られた。

D氏「日頃は、意識してないですね。他社との比較もしていません。でも、会社への愛着はあります。お世話になっていますから。会社というか、私が勤めているK店の特徴かもしれませんが、（店長や周囲のスタッフに）相談がし易いし、自由に色々なことができ

ます。転勤も少ないので、居心地はいいです。福利厚生もしっかりしています。他社は、ほとんどないと思います。マ社に入る前に美容学校を出て10か月ほど、個人経営のお店に勤めましたが、社会保険が無いんです。ですから、自分でお給料の中から、年金や国民保険を払っていました。」

C氏「社員としての意識ですか？ゼロではありませんが、それよりも美容師としての誇りの方の意識が強いですかね。そういった意味で、他社には負けたくないし、個人としても負けたくない。」

B氏「他社の美容師に対して、俺はマ社の社員だぞといった意味での誇りみたいなものは特に感じませんね。この世界では、雑誌やテレビなどで取り上げられることの方が誇りになるし、自慢にもなりますから。」

また、A氏からは、会社に対する愛着は、個人差があるので異なるとしながらも、若い人の離職率が高いような気がするとのコメントが得られている。

インタビューの結果からは、美容師にとって、一般的な企業に勤める労働者とは異なり、所属する組織そのものに対する意識の程度は低い

かもしれないという示唆を得ることができる。

それでは、彼(彼女)らに対して、どのような要因が組織に対する愛着として形成されるのであろうか。そこで、「会社のどのようなところが気に入っているのか」という問いを行ったところ、以下のような回答を得た。

A氏「私は、美容学校卒業以来、マ社一筋です。待遇には満足しています。自分の好きなことができるので。風通しは結構いいと思いますよ。新しいことにチャレンジできるので、技術も磨けますしね。」

B氏「会社のいいところは、自由な社風ですね。自由に色々やらせてもらってます。その分、成長の機会があるし、モチベーションが低い時でも見守ってくれる。ある程度のお店の規模がないとできませんかね。たいていは(他社では)、カリスマと呼ばれる美容師がいて、その人が目標とされますが、この会社にはいません。その分、一人一人が技術を磨いています。自分でコンテストに応募するスタッフもいるからですね。」

D氏「私がこの会社に転職したのは、友人が働いていたということもありますが、前の職場では、技術面で成長できなかったからです。育成プログラムや勉強会がしっかりしてないんです。ここだと、シャンプーの次がワインディング¹²でここまで1年くらい、それからカラーリング、ブロー、カット、モ

デルカット、技術者試験で2~3年くらいかかりますが、毎週練習日があります。項目ごとにテストがあって、受かったら次に進みます。ワインディングだけでも10項目くらいあります。1項目に最低2~3週間くらいかかりますが、技術指導に裏付けされるので、お客さんに施術するときに不安がなくなるんです。大きいお店の方が確実に成長できます。」

D氏は、美容学校を卒業していったん個人経営の美容店に就職している。当時¹³は、テレビ放映が火付け役となって「カリスマ美容師」が全国的なブームになっていて、職業として美容師を希望する人も多かったという¹⁴。このため、人気カリスマ美容師が勤める美容店への就職はかなりの難関だったと述懐している。D氏が最初に勤めた美容店にも「先生」と呼ばれるカリスマ美容師がいたそうだが、業務中でのD氏の仕事のほとんどが雑務中心だったそう。このため、自分自身のスキルを高めるためには、閉店後に練習を行うしかなく、朝帰りすることも多かったという。結局、10か月間勤めた後、マ社への転職を行った。

D氏は、当手を振り返って、「かなり過酷でした」とコメントしている。

なお、C氏は、マ社からの自分自身への高い評価や成長の機会を「やりがい」として挙げている。特に、トレンドの変化が激しい美容界においては、成長の機会がなければ自分自身の技術が止まってしまう、現状を維持することすらできないので成長の機会は必要とのコメントをしている。

12 パーマをかける際にロッドを髪に巻く作業のこと

13 2000年頃

14 理容師美容師試験研修センターによれば、美容師新規免許登録件数は、2012年が17,623名であるのに対して、2000年が24,320名、2001年が27,612名、2002年が27,177名であった

これらのインタビュー結果からは、美容師にとっては、自らが成長する機会や技術者としてのスキルを高める機会を組織が提供できるか否かが、その組織に対してコミットする大きな要因になっているとの示唆が得られる。また、自身に対する評価や社会保険の完備などの福利厚生といった要因も組織と関わり続けようとする大きな要因になっていると推察される。

これらの要因は、組織に対する愛着というよりは、組織に留まることで得られる便益や組織との契約や交換の結果と考えるべきであろう。即ち、これらの要因は、組織コミットメントの下位尺度である功利的コミットメントの概念に該当する。

先行研究では、組織に対して功利的側面で関わりを持つ姿勢は、組織に対してネガティブな影響を与えると想定している。実際に Meyer et al. (1993) などの研究によって実証も行われているが、その一方で、一貫性があるとは言いがたいとの指摘も多い¹⁵。

いずれにせよ、Porter et al (1974) らが定義するように、組織コミットメントが「特定の組織に対する一体化と関与の相対的強さ」であるとすれば、美容師にとっては、たとえ、功利的な理由であったとしても、組織での働き方にポジティブな影響を与えることは、十分に考えられる。組織から受ける便益が美容師としての技能向上に必要なだと知覚していながら、組織にネガティブな影響を与え続けるのであれば、組織から得られる便益の機会損失が生じ、組織に留まる意味を失うことが考えられるからである。実際に、インタビューからは、「新しいことへのチャレンジ」や「一人一人が技術を磨いている」とか、「自分でコンテストに応募するスタッフもいる」、「大きいお店（マ社）の方が確実に成長できる」といった、自らの技術向上に前向きに取り組む姿が確認されており、職務に対し

ても意欲的なコメントが得られている。

4-1-1. 小括

マ社での組織コミットメントに関するインタビュー結果を勘案すると、以下のような示唆を得ることができる。

美容師は、

- ①所属する組織自体に対する情緒的要因での組織コミットメントは低い
- ②自らの技能向上に結び付く自律的行動を可能にする「自由な社風」や「成長の機会」、組織から得られる便益や契約・交換といった福利厚生や待遇、評価のあり方などの功利的要因が組織コミットメントを高め、職務意欲を高める

4-2. プロフェッショナル・コミットメント

プロフェッショナル・コミットメントに関する研究では、プロフェッショナルとしての独特の就業態度に注目した研究が行われてきた。ここでは、Morrow & Wirth (1989) の「専門職への同一化の強さや関与の程度」や三輪 (2011) の仕事通じて「社会的な評価を志向する価値観」といった特質を念頭にしながら、美容師としての彼（彼女）らの就業態度についてインタビューを行った。

インタビューでは、まず、「会社からの売り上げ目標をどの程度意識して仕事をしていますか」という問いに対して、以下のような回答を得た。

B氏「数字は意識しています。ただ、私は店長として、新規（顧客）の呼び込みよりもリピーター（顧客）の方を大切にしています。そのために美容師としての技術を磨く。売上だけを目標にす

15 例えば、枝川・杉浦 (2013) や本間・三島 (2013) など

れば、短期的には可能でしょうけど、技術が伴わないと（顧客への）裏切りになります。技術を磨いて、（顧客の）幸せにつなげることで、売りに結び付く。結果として、リピーターが増えるので数字が上がる。そう考えています。」

D氏「売上げ目標は意識しています。

私の場合、今はパートなので目標値を超えないと歩合が出ないので時給だけになってしまいます。目標達成するためにDM（ダイレクト・メール）を書いたり、施術時に次の提案をしたりしてリピート率をあげるようになっています。でも目先の利益よりもリピートしてくれる（顧客との）信頼関係を大切にしています。私たち（美容師）から見て、パーマをかけない方がいいのにパーマを勧めたりとか、カットしない方がいいのにカットを勧めたりとかはしません。技術も大事なので個人的に勉強しているし、講習会にも個人で参加しています。信頼してもらうには、勉強していないといけませんから。」

同じ様に、C氏とA氏は、以下のようにコメントをしている。

C氏「会社からの目標は意識しています。

売上げ目標そのものは、自己申告制なので、意識せざるを得ない。売りに上げへの意識は強いが、決して販売志向ではありません。如何に、リピーターを増やすかがポイントです。売りに上げを意識するあまり、リピーターを減らしてしまっただけは何もならないんです。」

A氏「売上げ目標は、皆、把握してい

るはず。達成しようとする気持ちはあると思います。会社のためというよりは、個人（自分）のために頑張る、それが結果として会社のためになるからですね。でも、パーマかけなくていい人には、無理に勧めたりしません。無理をして売りに上げを上げるよりも顧客のメリットの方を大切にしています。」

インタビューからは、役職に関係なく目標数値を意識していることが確認できる。しかしながら、全体的に売りに上げ目標数値を達成しようとする意識よりも顧客のリピート率の意識の方が強いという事実が判明した。なぜであろうか。Kohnhauser (1962) は、プロフェッショナルは専門性を重視する職務態度が、組織目標との間に葛藤が生じるという問題提起を行っている。実際にインタビューからも、「顧客の幸せにつなげることで、売りに上げに結び付く」といった発言や「目先の利益よりもリピートしてくれる顧客との信頼関係を大切にしています」といった顧客との信頼関係を重視する姿勢、即ち、「顧客のメリットを大切にしています」といった顧客志向の姿勢が窺える。

このような顧客に対する姿勢は、一見すると組織の目標と相反するものように見えるが、B氏がインタビューで次のように述べているように

「売上だけを目標にすれば、短期的には可能でしょうけど、技術が伴わないと（顧客への）裏切りになります。技術を磨いて、顧客の幸せにつなげることで、売りに上げに結び付く。結果として、リピーターが増えるので数字が上がる。そう考えています。」

顧客との間で「ウィン-ウィン」の関係構築に繋がることで、専門性を重視する職務態度（プロフェッショナル・コミットメント）と組

織目標達成の両立を可能にすることは十分に考えられる。

それでは、彼（彼女）らの特有の職務態度とは、他にどのようなものがあるのでしょうか。次に、「美容師としてどの様なことを意識して仕事に臨んでいるか」ということを尋ねたところ、以下の回答が得られた。

D氏「美容師という仕事への愛着はあります。接客が大好きだし、キレイになりたいという（顧客の）夢を叶えたい。仕事のやりがいは、お客さんとの接点ですね。キレイにしたいし、希望を叶えたい。私には、この仕事が楽しいんです。」

D氏は、顧客のキレイになりたいという願望を叶えるにはどうすればよいか、ということ意識して仕事をしているとのことであったが、次のようにもコメントしてくれた。

D氏「私自身、美容師としてのプライドは感じます。オフの外出の時なんかは、どこで誰に見られているかわからないし、外見上、生活感が出ないようにキレイにすることを心掛けています。メイクもしっかりしないととても外出なんかできないんですよ。」

就業態度だけではなく、私生活においても美容師としての職業にコミットメントしていることが窺い知れるコメントであった。

また、B氏からは、次のようなコメントが得られた。

B氏「例えば、スタイリストになるとカットに責任が出てきます。技術が未熟な人は、責任が重いので、あえてスタイリストにならない人もいます。カット

より着付けが好きだったり、メイクやネイルの方が好きな人もいます。給料よりも顧客に喜んでもらえることに「やりがい」を感じてるのではないのでしょうか。」

このコメントは、賃金よりも自分の得意な領域を活かしたり、技術力に応じた専門性を発揮することを通じて、仕事への価値を見出そうとする自律的な姿勢、即ち、職務意欲の高さを示しているといえるだろう。

B氏やD氏のインタビュー結果からは、美容師という職業への愛着や自覚、それに伴う仕事への自律的な就業態度を窺い知ることができた。Morrow & Wirth (1989) は、プロフェッショナル・コミットメントの概念を「専門職への同一化の強さや関与の程度」としているが、インタビューは、美容師としての専門職に対する同一化の程度が高く、しかも、職務意欲も高いという結果であった。

4-2-2. 小括

これまでのマ社でのプロフェッショナル・コミットメントに関するインタビュー結果から得られる示唆をまとめると、以下のとおりとなる。

美容師は、

- ①所属する組織の目標よりも、プロフェッショナル・コミットメントに重きを置いている。
- ②プロフェッショナル・コミットメントが高いほど、職務意欲が高い。

5. 結論

本研究の目的は、離職や転職率が極めて高く、深刻な人手不足に直面する美容師を対象として、離職や転職の意思を低下させ、顧客に質の高いサービスを提供させるマネジメントを念頭に「組織コミットメント」及び「プロフェッショナル・コミットメント」と「職務モチベーショ

ン」の関係性を明らかにすることであった。

このため、「美容師の組織コミットメント並びにプロフェッショナル・コミットメントと職務意欲には、どのような関係性があるのだろうか」というリサーチ・クエスチョンを設定して、マ社を対象として、インタビュー調査による事例研究を行った。インタビュー調査の結果から、以下の4つの結論を導出することができる。

美容師は、

①所属する組織自体に対する情緒的要因での組織コミットメントは低い

自分は、美容師であるという意識は高く、プライドも感じられた。しかしながら、株式会社組織の従業員もしくは企業人としての組織に対する情緒的な側面でのコミットメントは低いと感じられた。美容師にとっては、企業に就職するというよりは、美容師としての仕事ができる場所に就職するといった意識の方が強いのかかもしれない。また、組織との関わり方についても、一般企業のように部・課・チームといったユニット単位で仕事が行われ、メンバー間に相互作用が生じるのとは異なり、美容師は、「個」として仕事を完結させていく。このため、組織やメンバーに対する意識が希薄になるのではないだろうか。

②自らの技能向上に結び付く自律的行動を可能にする「自由な社風」や「成長の機会」、組織から得られる便益や契約、交換といった福利厚生や待遇、評価のあり方といった功利的要因が組織コミットメントを高め、職務意欲を高める

一般的な企業における教育・訓練は、定期的なジョブローテーションを繰り返しながら、OJTやOFF-JTを通してゼネラリストとして育成することを目的として行われる。しかも、ほとんどの場合、部・課・チームといったユニット単位で日常業務が行われるため、メンバーの

未熟な部分に対しては他のメンバーからのバックアップやフォローも行われる。しかしながら、美容師は、「個」として仕事を完結させなければならない。このため、自分自身がしっかりとした技術を身に付けて、自律的にスキルアップして行くことが必要になる。つまり、自身の技能向上を可能にする「自由な社風」や「成長の機会」の提供といった便益を組織から受けられることは、美容師にとってとても重要な意味を持つことになる。したがって、これらの便益の有無が、美容師にとって組織コミットメントの形成要因となり、それが職務意欲へも好影響を与えると考えられる。

また、組織から受ける評価や待遇についても、自らの専門能力に対して妥当なものであるとして受容できる内容であり、他の組織では得難いものだと認識している程度が高いほど組織コミットメントが形成される要因となる。特に、社会保険については、美容業界全体では、完備しているところは少なく、組織コミットメントが形成される要因となっていると考えるのが妥当だと思われる。

③所属する組織の目標よりも、プロフェッショナル・コミットメントに重きを置いている。

インタビューでは、組織からの目標数値を意識しているとは言いながらも、会社と合意した個人の売り上げ目標の達成よりも顧客のメリットの方を優先する傾向にあるという内容であった。美容のプロフェッショナルとして、売り上げを優先するのではなく、自分たちの納得のいくサービスの提供へのこだわりがあると言えるだろう。それは、顧客との信頼関係を構築し、リピート率が高まれば、数字は後からついてくると考えているとも解釈することができる。しかしながら、マ社のケースでは、美容師は、組織が持つ固有の論理よりも、専門職としての美容師が持つ固有の職業倫理に重きを置いていると考えるべきであろう。

④プロフェッショナル・コミットメントが高いほど、職務意欲が高い。

マ社では、所属する組織からの目標よりも、プロフェッショナル・コミットメントに重きを置いており、プロフェッショナル・コミットメントが高いほど、職務を通じてそれを実行しようとする意欲、即ち、職務意欲が高いという結論が導出できる。但し、ここでの職務意欲は多面的に捉える必要があり、数値目標を達成しようとする達成志向ではなく、顧客志向や学習志向、競争志向といった側面が該当することになる。

6. むすび

6-1. 実践的含意

以上、本研究が美容師を対象として行った探索型研究では、上記の4つの結論を得ることができた。これらの結論に対する考察を集約すると以下のインプリケーションが得られる。

「美容師では、組織コミットメントよりもプロフェッショナル・コミットメントの方が職務意欲に与える影響が大きいのではないだろうか」

確かに、組織コミットメントの功利的側面とプロフェッショナル・コミットメントが、職務意欲にポジティブな影響を与えていることが確認できた。しかしながら、インタビュー調査の結果からは、美容師は、組織人としての意識より専門職として、即ち、プロフェッショナルとしての意識の方が高いということを窺わせる内容であった。したがって、この点を考慮すれば、経営管理上においては、

「組織目標の設定にあたっては、美容師としてのプロフェッショナル意識を高めることによって得られる結果や効果に着目して設定した方が効果的である」

という実践的含意が得られることになる。本研究の結果からは、「所属する組織の目標よりも、

プロフェッショナル・コミットメントに重きを置いている」ことや「プロフェッショナル・コミットメントが高いほど職務意欲が高い」ことが、結論として導出されている。即ち、美容師は、組織が設定した目標数字を意識しながらも顧客のメリットの方を優先する傾向があるのだとすれば、「顧客リピート率」や「顧客満足度」などの顧客をベースとした指標を売り上げ目標などの組織目標とリンクさせて管理する方が、美容師としてのプロ意識を刺激し、職務意欲を高め、それが組織目標に反映されると考えられるのである。なお、これについては、今後の研究課題として、継続的な研究の取り組みによって明らかにしたい。

6-2. 研究限界

最後に本研究の限界について述べる。

本研究では、深刻な人手不足に直面し、しかも離職率や転職率の高い美容師を対象に、美容師の組織コミットメント及びプロフェッショナル・コミットメントと職務意欲との関係性を明らかにすることを目的として探索型研究を実施した。

したがって、本研究の限界として、まず、本研究から得られた結論から、仮説検証型研究を実施して、本研究結果の妥当性を定量的に検証する必要がある。この点において、本研究の限界が存在する。次に、本研究は、マ社を対象とした事例研究であり、美容師を対象とした厳密なサンプリング調査ではない。このため、サンプリング調査を実施して、研究結果の普遍的妥当性を確認する必要がある。この点において、本研究には、限界が存在する。これらの研究限界については、今後の研究の中でクリアし、本研究結果の妥当性を実証して行きたい。

謝辞

本研究を行うにあたり、株式会社マキシムの渡邊社長様をはじめ、社員の皆様には大変お世

話になりました。この場をお借りし、心よりお礼を申し上げます。インタビューでは、就業時間中にも関わらず、快くお引き受けいただきました。本当にありがとうございました。

最後になりますが、貴社の益々のご発展と皆様方の今後のご活躍を心より祈念しております。

参考文献

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990) "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology* 63, 1-18.
- Aranya, N., & Ferris, K. R. (1984) A reexamination of accountants organizational professional conflict. *The Accounting Review*, 59, 1-15.
- 浅井千秋 (2004) 「派遣技術者の専門コミットメント、組織コミットメントおよび職務モチベーションの関係とその形成要因」『実験社会心理学研究』43 (2), 174-184.
- Becker, H.S. (1960) "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288.
- 枝川義邦, 杉浦正和 (2013) 「職場におけるコミットメントの認知」『早稲田大学高等研究所紀要』5号.
- 本間利通・三島重顕 (2013) 「組織コミットメントと不正の許容 (経営学部特集号)」『大阪経大論集』64 57-70.
- Kohnhauser, W. (1962) *Scientist in Industry: Conflict and Accommodation*. Berkeley and Los Angeles University of California Press. 邦訳「産業における科学技術者」三木信一訳 ダイアモンド社.
- 蔡仁錫 (1996) 「プロフェッショナル・コミットメントの尺度の信頼性と妥当性: 大学の研究者と企業の R&D 研究者を対象とした実証」『三田商学研究』, 39 (2), pp.181-196.
- 申美花 (2002) 「ホワイトカラーの二重コミットメントに関する研究—コミットメントによる人材タイプ別の比較」, 『三田商学研究』44 (6), 117-143.
- Mathieu, J.E., Zajac, D. (1990) "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- 松本啓子 (2012) 「美容師の社会的スキルレベルと離職の関連性」『日本大学大学院総合社会情報研究科紀要』No.13, 287-298.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). A commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- 三輪卓己 (2011) 『知識労働者のキャリア発達』中央経済社.
- Morrow, P.C & Wirth, R.E (1989) Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 40-56.
- 太田肇 (1993) 『プロフェッショナルと組織』同文館.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- 尹 五仙 (2009) 「美容サービス産業の現状と課題」『立命館経営学』(47) 6, 155-173.
- 尹 五仙 (2011) 「美容サービス業におけるサービス品質向上の課題」『社会システム研究』23号.