

# アジアビジネスに関する研究

## －日系美容室で働く中国人美容師のコミットメントに関する事例研究－

### The Case Study of Chinese Beautician who Working at Japanese Beauty Salon in China

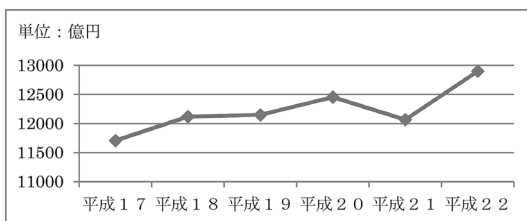
中村学園大学 流通科学部

前田 卓雄

#### 1. はじめに

我が国における美容産業の市場規模は、概ね1兆2千億円から1兆3千億円の間で推移しており（表1参照）、緩やかに成長をしているものの、成長期から成熟期への移行期間にあり、同業者間の競争は激しさを増している（尹，2009）。しかしながら、その一方で、深刻な人手不足にも直面している。美容業界では、離職や転職率が非常に高く、就職後5年以内に転職や離職をする美容師は80%にのぼり、平均勤続年数も約1.8年程度といわれている<sup>1</sup>。

表1 美容サービスの市場規模



出所：平成22年「生活衛生関係営業経営実態調査」厚生労働省を基に自製

しかも、新たに美容師免許登録をする美容師の数は、毎年減少を続けており、平成24年度は、17,623人<sup>2</sup>であったが、これは、過去10年間の

ピークであった平成17年度の59.8%に相当する。しかしながら、全国的美容業営業施設数は、平成17年が216千施設であったのに対して、平成22年では223千施設となっており、逆に3.2%の増加となっている<sup>3</sup>。このように我が国の美容産業での人材不足が懸念される中、前田(2014)は、国内の美容師を対象として、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の関係性についてインタビュー調査を行い、その結果として、以下の4点を示している。

- 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。
- ③ 所属する組織目標よりも、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。
- 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。

1 日経流通新聞（平成22年5月12日）。

2 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。

3 平成25年「衛生行政報告例」厚生労働省。

即ち、我が国の美容産業では、人材不足や過当競争など経営環境が厳しさを増す中、美容師と組織の関係のあり方についても検討する必要性が生じてきているといえる。しかしながらその一方で、新たな市場創造を求めて中国に進出をする日系美容室も出始めている。

## 2. 本研究の目的

今やGDPにおいて世界第二位となり、目覚ましい経済発展を遂げる中国では、都心部を中心に人々の生活は豊かになり、その関心は美容にも向けられるようになった。

尹(2009)は、「中国では、美容産業が不動産、自動車、旅行、通信とならぶ5大産業の一つとなり、アジア経済を占う重要なファクターとして世界的にも注目されている」との指摘を行っている。中国に進出を行う日系美容室は、主に富裕層をターゲットとする高級ヘアサロンを中心とした経営が行われているが、まだその数は少ない<sup>4</sup>。しかしながら、我が国では経済のグローバル化が進行しており、美容産業もその例外ではなく、今後の課題として検討しておく必要がある。そこで、本研究は、中国に進出した日系美容室を対象に、そこで働く現地スタッフの課題や問題点について、我が国との比較で、どのような特徴があるのかを探索的に明らかにすることを目的として行うこととする。

## 3. 研究対象と方法

本研究では、A社を調査対象とした。A社は、昭和53年に個人経営の美容室として福岡県内で開業を行い、その後、株式会社に改組、現在、福岡県内に7店舗、中国の上海市内に系列姉妹店1店舗が営業を行っている。研究の方法は、A社の上海店を統括するマネジャーのW氏に対して、半構造化形式によるインタビュー

調査を実施した<sup>5</sup>。

## 4. インタビュー調査

### 4-1. インタビュー調査の結果

ここでは、インタビュー内容の中から、本研究の目的に関連する箇所を抽出しながら、レビューを行う。なお、インタビューイの発言は、前後の脈絡が伝わるための加工を最低限にとどめ、正確を期すために口語調で記載をしている。

まず最初に、A社の上海店での現状について、以下のようにコメントをしてくれた。

W氏「中国人スタッフ10名と日本人スタッフ4名が常駐しています<sup>6</sup>。上海という場所柄、(日系企業の)日本人駐在員やその家族がお客さんとしては多いですね。日本にいる時と同じサービスが受けられるし、コミュニケーションの問題もないからです。(日本人客にとっては)安心だと思います。」

次に、中国での、全般的な美容業界の動向とA社の戦略について、以下の回答を得た。

W氏「上海では文峰(WENFENG)なんか、多店舗展開しています。日本でいうと資生堂みたいな感じですかね、化粧品の製造販売や美容学校の経営もしていると思います。一般の幅広い層のお客さんが利用しています。うち(A社上海店)の場合は、日本と同じサービスを提供していることもあり、日本人はもちろん、中国人も富裕層を中心に利用されています。例えば、うちはパーマだと680元からですが、これはピンキリですけど、(現地の比較的)価格の安いサロンが200

4 矢野経済研究所 中国美容マーケットニュース(2012年4月10日)。

5 この調査は、2014年8月から12月までの間に対面形式によって断続的に行った。

6 インタビュー当時(2014年8月)。

～300元くらいですから、かなり割高です。」

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。したがって、価格の安いサロンと比べて、2～3倍もする高級サロンを維持していくためには、彼(彼女)らの発揮するパフォーマンスがカギを握るということになる。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く、その結果、顧客からの支持が得られなくなり、経営に支障を招いてしまうことになる(尹, 2011)。そこで、中国人スタッフの人材育成やパフォーマンスの発揮について問うと、以下のように答えてくれた。

W氏「中国では、美容師は日本と違って国家資格ではありません。免許がいらないから誰でもできるんです。(中略)美容師養成を目的とした専門機関も日本のように充実していません。例えば、文峰(WENFENG)のような大手だと、自前で美容学校をもっていて美容師を養成していますが、(私から見ると)あくまでも企業内学校のようなイメージです。」

それでは、美容師として必要なスキルや知識はどのようにして身に付けているのであろうか、引き続き、W氏は、以下のようにコメントしてくれた。

W氏「多くのケースが、見習いとして美容室に勤めながら習得しています。」

つまり、中国では徒弟制度のような仕組みで、美容師としてのスキルを身に付けている。しか

も、日本人よりも分業制に対する意識が強く、シャンプー担当やカット担当などのように業務分担をしている美容室が多く、A社の中国人スタッフにもその意識は強いとのことであった。参考までに、A社での日本国内における一般的な美容師育成プログラムでは、美容師国家試験に合格後に採用され、まず、シャンプーから入り、次にワインディング<sup>7</sup>を行う。個人差はあるが、ここまでに約1年程度かける。それからカラーリング、ブロー、カット、モデルカット、社内の技術者試験といった内容で育成が行われる。A社での一人前の美容師の証である「スタイリスト」としての呼称を得るまでには、平均で2～3年はかかるため、この期間を養成期間としている。したがって、分業の意識が強い中国人スタッフほど、業務の幅が広がらず、意識改革に時間がかかるのだという。

現地での課題や問題点について、W氏は以下のようにコメントしてくれた。

W氏「一番の課題は、現地スタッフの育成です。専門の養成機関が充実してないので自前で育てないといけない。時間もコストもかかります。こちらも丁寧に教えて。でも、うちよりもいい条件の店があると簡単に辞めて移籍しちゃうんです。」

W氏によれば、高級サロンとしての対価に見合うサービスを顧客に提供できなければ、リピート率が下がるため、現地スタッフの教育・育成には最も力を注いでいるという。

しかしながら、折角コストをかけて育成しても、労働条件次第で他店へ簡単に移籍されてしまうのであれば、不確実性の高い投資となってしまう。だからといって、労働条件の改善には経営上の限界があり、ジレンマ的な状況にある。W氏は、次のように述べている。

7 パーマをかける際にロッドを髪に巻く作業のこと。

W氏「現地スタッフからすると、しっかりとした技術が身に付くし、いいんでしょうけど。(この問題を解決しないと) 経営的には頭の痛い問題です。」

#### 4-2. インタビュー調査の小括

インタビュー調査の結果、中国国内における美容師の現状について、(1) 給与などの労働条件を理由に移籍が頻繁に行われるなど人材の流動性が高い、(2) キャリア形成は、所属する店の教育プログラムに左右される、といった状況であることが確認できた。これらの、インタビュー調査の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。

中国の美容師は

- ①情緒的要因による組織コミットメントが低い傾向にあるのではないだろうか。
- ②功利的要因、特に経済的要因が組織コミットメントを高めている傾向にあるのではないだろうか。

また、中国では、(3) 分業に対する意識が高い、(4) 美容師という職業が国家資格ではない、(5) 法律に基づく独占的権限が保証<sup>8</sup>されていない、など、美容師の専門職としての社会的認知が低い状況下にあることも確認できている。このため、以下の示唆も得ることができる。

- ③日本の美容師との比較では、プロフェッショナル・コミットメントの意識は低いのではないだろうか。

#### 5. 結論

本研究の目的は、中国に進出をした日系美容室を対象に、そこで働く現地スタッフの課題や問題点について、我が国と比較してどのような特徴があるのかということを探的に明らかにすることであった。そこで、本研究のインタビュー結果と既述の日本の美容師を対象とした前田(2014)の研究との比較を行うと、表2のようにまとめることができる。

中国では、今や美容産業が5大産業の一つとなり、アジア経済を占う重要なファクターとして注目されながらも、日本と同様に美容師の職場継続の意思が低いという課題に直面していた。これを改善するには、組織へのコミットメントを高める必要がある(Mathieu&Zajac, 1990)。特に、情緒的要因での改善が必要であることが本調査では明らかになった。

また、日系美容室では、高級サロンとして顧客に質の高いサービスを提供させる必要があり、そのためには、「組織コミットメント」とともに現地スタッフの「プロフェッショナル・コミットメント」も同時に高める必要がある。「プロフェッショナル・コミットメント」の高さは、「離職意思の低下」や「職務モチベーション」の向上に繋がるといった効果が、申(2002)や浅井(2004)などの研究で指摘がなされている。

表2 美容師の日中比較結果のまとめ

	日本	中国
職業に対する社会的認知	国家資格 (独占的権限)	資格は必要ない
情緒的コミットメント	低い	低い
功利的コミットメント	高い (便益)	高い (経済)
プロフェッショナルコミットメント	高い	低い

8 日本の場合は、「美容師法」が該当する。

## 6. むすびに

### 6-1. 実践的含意

経営管理上の観点からは、本研究では、以下のインプリケーションを得ることができる。

**「中国の日系美容室では、現地スタッフの専門職としての意識を高める取り組みが必要である」**

中国では美容師は国家資格ではなく、その養成は、各サロンなどで独自に行われている。即ち、美容師としてのキャリア形成は、育成役の美容師個人のノウハウや体系的教育プログラムの有無に大きく依存する。このため、育成過程ではスキルの習得に偏重してしまうことが考えられる。その結果、日本のように美容全般がこなせる専門職としてではなく、得意なスキルを發揮する職人に近い職務意識が形成されるのではないだろうか。したがって、専門職としての意識を高めることで、プロフェッショナル・コミットメントが改善され、顧客志向が高まり、職務意欲にもポジティブな影響を与えることに繋がることが考えられる。これについては、今後の研究を通じて明らかにしていきたい。

### 6-2. 研究限界

本研究の限界として、まず、本研究から得られた結論を基に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。次に、本研究は中国に進出しているA社を対象とした事例研究ではあるが、厳密に中国人美容師を対象とした調査を行っていない。このため、中国国内での現地調査を実施して、研究結果の普遍的妥当性を確認する必要がある。これらの研究限界については、今後の研究の中で取組を行い、クリアにしたい。

## 謝辞

本研究を行うにあたり、A社の社長様をはじめ、社員の皆様には大変お世話になりました。この場をお借りして、心よりお礼を申し上げるとともに、今後の皆様方の益々のご発展とご活躍を祈念いたします。

なお、本研究は中村学園大学プロジェクト研究費による研究成果の一部である。

## 主要参考文献

- 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), pp174-184.
- 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), pp117-143.
- 前田卓雄 (2014) 「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)」『流通科学研究』14 (1), pp75-89.
- Mathieu, J.E & Zajac, D. (1990) "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, 108, pp171-194.
- 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), pp155-173.
- 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, pp95-117.