

査読論文

美容サービス業の事業所における マネジメント・システム導入に向けた検討 —サービス・マネジメント論の視点から—

尹 五 仙*

要 旨

美容サービス産業の市場は飽和状態にあり、割引などによる価格競争が経営を圧迫しているが、さらに深刻なのは従業員の離職率である。

本研究の目的は、美容サービスの経営論を構築するにあたって、経営上どこに重点をおくべきかを明らかにすることである。

まず、美容サービス・マネジメントに関する理解を深めるため、サービスの一般的特性とサービス・マネジメントに関する先行研究のレビューを行う。美容サービスには、サービスの不可逆性が高い、品質の不安定性が大きい、生産されたものは保存が難しい、顧客のサービス生産プロセスへの関与が大きい、心理的配慮が求められる、などの特性がある。

次に、美容サービスの生産システムを明らかにするため、Normannの提唱したサービス・マネジメント・システムのうち、サービス・デリバリー・システムについて検討を行う。

さらに、美容サービスにおける従業員の役割を確認するため、ブループリントを使用してサービスの提供プロセスを分析し、可変性の分布を明らかにする。可変性のある部分ほど、従業員の専門技能と接客能力が必要とされ、サービスの品質を左右する。また、予期しない事態にどう対応するかも従業員しだいである。つまり、サービスの品質は従業員の能力によって大きく変動するのだ。

美容サービス業で経営成果を上げるためには、離職の問題を解決し、従業員の能力を高めることが最優先の課題となる。本稿は、その対策のひとつとして美容サービスにおけるマネジメント・システム導入の可能性を検討するものである。

キーワード：

美容サービス業、サービス・マネジメント・システム、サービス・デリバリー・システム、サービス・ブループリント

はじめに

I. サービスと美容サービス

1. サービスの定義と特性
2. 美容サービスとその特性

II. 美容サービス・マネジメントの現状

1. 美容サービス業における背景と現状
2. 美容サービス・マネジメントの意義
3. サービス・マネジメント論の背景

* 立命館大学大学院経営学研究科 博士課程後期課程

Ⅲ. サービス・マネジメント・システムと美容サービス

1. マーケット・セグメント
2. サービス・コンセプト
3. サービス・デリバリー・システム
4. イメージ
5. 文化と理念

Ⅳ. 美容サービスの提供プロセス

1. 分子構造の形式による美容サービスの表現
2. サービス・スクリプト
3. サービス・ブループリント
4. プロセスのバックステージ
5. プロセスの可変性

おわりに

はじめに

不況の長期化によって消費者の生活意識が変化し、多くの産業が需要の低迷を経験している。それは美容サービス業界も例外ではない。このような構造変化に直面している美容サービス業が、今後どのようなマネジメントを行うべきかを理論的に考察したい。本稿では、美容サービス業の代表的な業種であるヘア・サロンを取り上げ、美容サービスの特徴とサービスの提供プロセスを分析する。そして、美容サービス・マネジメント論を構築するにあたって、どこに重点をおくべきかを明らかにしたい。

美容サービス業の分析では従業員が顧客にどのように接するかだけに注目しがちであるが、顧客に対する従業員のサービスは「真実の瞬間」であるともいわれているように、システム全体の反映である。したがって、全体としてのマネジメントをサービスの特徴をふまえながら考えることなしに、サービス・エンカウンター部分だけを議論するのは難しい。

そこで本稿は最初に、サービスに関する先行研究のレビューを行い、美容サービスの特性を明らかにする。

次に、美容サービスの生産システムについて考察する。Normann のサービス・マネジメント・システムに注目し、そのサービス・デリバリー・システムの要素である従業員に焦点をあてて議論する。また、サービスの提供プロセスを分析するため、サービス・ブループリントを用いる。なぜならば美容サービスは対人サービスであり、従業員の能力によって品質が大きく変動するため、経営上、人材の比重はかなり大きい。そこでサービス・ブループリントをもとに、従業員の役割とその能力の重要性を確認する。

最後に、美容サービス業の事業所におけるサービス・マネジメント・システム導入の可能性と今後の課題を示す。

これらの議論によって、美容サービス・マネジメントの基本的な理論構築を行うことが本稿の目的である。

I. サービスと美容サービス

1. サービスの定義と特性

(1) サービスの定義

サービスという言葉の使い方はさまざまであり、場合によって使う人ごとにその概念が異なる。このため、サービスの問題を考えるには、その主な使い方を理解しておく必要がある。

清水(1994)はサービスという言葉の使い方を、態度的サービス、精神的サービス、犠牲的サービス、機能的サービスの四つに整理している。態度的サービスとは、接客活動の基本ともいわれる表情、言葉づかい、服装、身だしなみ、動作、姿勢などの「態度」である。このサービスは顧客に良い気持ちを持たせ、心理的な満足を与える要因ではあるが、それ自体が経済的な価値を有するわけではない。精神的サービスとは、相手に奉仕したいという意識を持つことである。「行動」のベースにある「理念」であり、顧客を対象とするあらゆるビジネス活動の基礎にあるものである。犠牲的サービスとは、価格を下げる、タダにするといった、企業から顧客に対して行う価格面の譲歩である。最後の機能的サービスとは、それ自体が「商品」として社会に提供される経済的価値物である。企業や個人営業者などにより生産され、提供される無形財のサービスであり、業務的サービスともいえる¹⁾。

これらのサービスの中で科学的な研究の対象になるのは、近藤(2000)によれば機能的サービスのみである。それ以外の三つのサービスは、機能的サービスを提供する際の態度や精神的なことである。つまり、サービスを提供される側にとっては、機能的サービスこそが本質的に求めるサービスであり、それ以外のサービスは提供されるときに付随的なものである。

この点に関して、近藤(2000)は次のように述べている。「サービスにおいて態度的側面は重要である。しかし、態度とサービスとは明確に区別する必要がある。サービスは、対価を支払って得る目的的な活動であり、具体的な活動内容そのものが大事である²⁾」。つまり、サービス提供者は、さまざまな態度で顧客にサービスを提供する。その際、心を込めてサービス活動を行うかどうかは態度の問題である。要するに、態度はサービス活動における重要な変数ではあるが、サービスそのものではないということである。

たとえば、ヘア・サロンでいかに心地よく過ごせたとしても、すぐに形が崩れてしまうヘアメイクは商売にならない。したがって、態度的サービスと精神的サービスは、それだけが独立して存在することは現実的にありえない。犠牲的サービスについても、価格を下げることは営業戦略の一つであり、ただにすることはビジネスにはならない。商品に「おまけ」をつけることがあったとしても、それは付加的な要素でしかない。商品そのものより「おまけ」の方が気に入って買う場合もあるが、これでは商品として成り立っていないといえるだろう。

1) 清水(1994), pp.18-31。

2) 近藤(2000), p.22。

また近藤（2000）は、精神的サービスは企業理念や精神であり、適切なサービス行動を導き出す企業の価値システムであるとして、その重要性を認めた。これはとくに従業員の態度訓練を行う場合に使われる概念であり、サービス・マネジメント・システムの構成要素としても重要である。そのため、サービス活動そのものとは区別する必要があると主張した³⁾。したがって近藤（2000）はサービスを次のように定義した。「人間や組織体に、何らかの効用をもたらす活動で、そのものが市場で取引の対象となる活動である。つまり、サービスとは誰かにとって価値のある活動であり、それを得るために対価を必要とするものだ⁴⁾」とし、「活動」としてのサービスを強調している。

これ以外のサービスの定義をみると、Grönroos（2007）は、「サービスは無形的な性質を持った活動であり、それは顧客とサービス提供者、物的資源、サービス提供システムそれぞれの相互作用から生じるものである。また顧客の問題に対する解決として提供されるものである⁵⁾」とした。

一方、Kotler は1991年の時点で、「サービスとは本質的に無形性（intangible）を持ち、ある側から他の側に提供するが、どちらかの所有として帰結されない行為、あるいは成果だ⁶⁾」と定義し、所有しえない無形性としての特徴を強調している。

羽田（1993）は、「サービスとは、利用可能な諸資源が使用価値（value in use）を実現する過程をいう。要するに、経済客体である物やシステムが、経済主体に対して『有用な動き』をする行為概念をサービスと呼ぶ⁷⁾」と述べた。この定義によると、モノとサービスは相違点を持ちながら密接な相互関係を有しており、何らかの価値提供の過程がサービスとなる。

以上、研究対象としてのサービスは、人間による価値ある「活動」「行為」と定義されている。その先駆といえるのは、アメリカのRathmell（1966）による「サービスは人間の行為であり、演技であり、何かを成し遂げようとする努力である⁸⁾」という定義だろう。サービスそのものは形をなさない活動であるが、顧客に何らかの効用をもたらすので、提供する側の行動や過程が重視されるのである。

(2) サービスの一般特性と美容サービス

美容サービスの特性を考える前提として、サービスの一般的な特性を確認する必要があるだろう。サービスの特性は業種によって異なるが、本稿ではノルディック学派の議論を紹介している近藤（2000）、アメリカのマーケティングを代表しているコトラー他（2002）による分類をもとに、無形性、生産と消費の同時性、変動性、消滅性、顧客との共同生産の五つの要素に

3) 近藤（2000），pp.22-24。

4) 近藤（2000），p.26。

5) Grönroos（2007），p.52。

6) Kotler（2000），p.428。

7) 羽田（1993），p.31。

8) Rathmell（1966），p.36。

整理する。

①無形性

サービスは活動であり、モノのような形はない。形がないから、在庫や流通はできない。そのため顧客は、サービスの購入前には商品を見ることも触ることもできないし、サンプルを使うこともできない。これは企業にとってはマーケティングを困難にする要因であり、顧客にとっては初めてサービスを購入する際に必ず感じるリスクである。顧客が感じるリスクをどのように低減させるかはサービス・マネジメントの大きな課題の一つである⁹⁾。不安を軽くするためにサービスの質を示す手がかりを用意し、サービスの提供プロセスとその結果がどのようなものであるかを顧客に伝えなくてはならない¹⁰⁾。

美容サービスの場合、提供プロセスは無形であるが、その結果として顧客の身体に有形の結果物が残る。在庫や流通ができないことと、品質と結果を事前に確認できないことによるリスクは一般のサービスと同様である。

②生産と消費の同時性

サービス活動が人を対象にしている場合、そのサービスは生産と同時に消費される。製造業の場合、生産は工場で行われるため顧客が直接生産に関与することはない。不良品が生産されても、顧客の手に届く前にチェックし排除すれば問題は生じない。しかしサービス業では、不良サービスを提供してしまうと取り戻せない場合が多い。端的な例として、医者の間違った診断で致命的な結果になる場合や、エステの施術ミスで皮膚トラブルを起こす場合などがある。この特性はサービスの品質管理の困難性とも関わりが深い。また、顧客がいなければ美容サービスは生産されない。

美容サービスとサービス提供者の分離が困難であることも、この特性から生じる。美容技術を持っている提供者の活動がサービスそのものなのである。

そして、生産と消費の同時性はサービス生産における時間と場所の重要性を示唆している¹¹⁾。顧客が必要とする場所と時間において生産されることが、サービスの価値を高める。急いでいるときに空車のタクシーが来ることや、恋人と会う前の空き時間に近くのネイル・サロンで施術を受けたときなどのサービスの価値は通常とは異なるのである。

③変動性

サービスを提供する主体のほとんどは人間であり、サービスの生産も顧客との相互作用によ

9) 近藤 (2000), p.30。

10) Kotler 他 (2002), p.12。

11) 近藤 (2000), p.31。

るため、同じサービスを継続的に同じ品質で提供することは困難である¹²⁾。サービスの生産は提供者の能力と顧客の性質、時間と場所などに影響され、これらの要素によって品質が変動する。この変動性はサービスの品質管理の問題にも深く関わっている。

美容サービスは変動性がとくに高いサービスのひとつである。美容師が同じカットを提供しても、顧客の髪の毛の特徴によってその結果は異なる。同じ薬剤を使ってパーマメントをかけても、顧客の髪の毛の質によってカールは変わる。エステの場合も同様で、同じ化粧品を使っても顧客の肌の敏感さによってはトラブルを起こすことがある。サービスの提供者には、顧客の身体の個性をきちんと把握する能力が求められる。均質なサービスを提供するため、従業員は技能を磨き続け、企業は従業員の教育と訓練に努力しなければならない。

④消滅性

すでに述べたように、サービスは無形であり生産と同時に消費されるから、後で販売するために貯蔵することはできない。しかも、顧客がサービスの生産に参加できなければ提供する機会も失ってしまう。いくら良い部屋のあるホテルでも、宿泊客がいなければその日のサービスは消えてしまう。飛行機の空席とヘア・サロンの椅子も同様である。一方、需要が急に増えた場合はサービスの質が低下してしまうおそれがある。高品質の美容サービスを期待してカリスマ美容師が経営するサロンを訪ねたのに、需要者が多くて他のスタッフのサービスしか受けられなかったとしたら、期待の大きさゆえに失望感があるだろう。

サービス業者は一定した品質のサービスを提供するために、予約制などの需要を調整する機能を持つ必要がある。サービス提供者が販売しているのは、サービスを提供する一回一回の「行為」そのものなのである¹³⁾。美容サービス業における予約制は、一定した品質のサービスを提供するために必要不可欠なものである。

⑤顧客との共同生産

ほとんどの対人サービスは顧客との相互作用によって生産される。医療サービス、交通サービス、外食サービス、美容サービスなどは、顧客の参加がなければサービスそのものが成り立たない。

この特徴はモノの生産にはない利点に転化する可能性がある¹⁴⁾。ファストフードでのセルフサービスは人件費の節減につながり、教育機関で学生たちの従業への積極的な参加をうながすことは教育効果の向上につながる。

また、製造業の製品は顧客の視線が届かない工場で生産される。これに対して、多くのサービスは顧客の目の前で共同生産されるため、サービスを提供する一瞬一瞬が大事である。サー

12) Kotler 他 (2002), p.13。

13) Kotler 他 (2002), p.13。

14) 近藤 (2000), p.32。

ビスの提供者は片時も気を抜かず、一貫した行動を続けねばならない¹⁵⁾。

美容サービスは顧客の体の一部分を対象にしてサービスを行うため、常に顧客の視線と感情を気にしなければならない。また、顧客とのコミュニケーションを通じてその要求どおりにサービスを提供する機会が多い。たとえば、ネイル・サロンでの色とデザインの選択、ヘア・サロンでのスタイル選択やカットの長さなどは顧客の要求に従うことが多い。このような点で美容サービスはまさに顧客との共同生産であり、顧客のサービス生産への参加はサービスの品質を大きく左右する要素である。

以上のように、すべてのサービスに共通の特性もあれば異なる特性もある。異なる例として、モノを対象にするサービスと人間を対象にするサービスの相違点を見てみよう。モノの修理は、修理屋が顧客のモノを修理する過程がサービスであるが、顧客の便益となるのはその結果である。顧客にとっては、サービスの過程よりモノの修理がうまくできたかどうかが重要なのである。

これに対して、美容サービス、たとえばエステティック・サロンの場合は、サービスの結果がすぐには現れにくいので、サロンの寝台で施術をする過程が、ときには結果よりも重視される。もちろん、結果として皮膚のトラブルを起こすようではいけない。美容サービスにおいて、安全性は最低限確保しなければならない基本要素である。美容サービスをマネジメントするためには、まずその特性を明らかにしなければならない。そのため次節では美容サービスのマネジメントを行う前段階として、サービスの一般的特性を参考に、とくに重要と思われる美容サービスの特性を整理しておくことにする。

2. 美容サービスとその特性

(1) 美容サービスとは

美容師法第2条第1項には、「『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」とある。ここでいう「美容」は髪を対象とする行為を中心としている。本稿における「美容サービス」は、これを拡張した上で、顧客の身体を対象とし、その体あるいは一部分を美しく整える行為、また、顧客に便益をもたらすため美容技術を提供するすべての行為を指す。それは顧客の身体を対象とする人間の活動であり、顧客に何らかの効用をもたらす価値のある活動である。そして、業として行われる場合には、その結果や成果に対価を伴うものである¹⁶⁾。

美容サービスを提供するためには、各分野の専門的な技能が必要となる。顧客はサービス提供者の技能を購入していると言っても過言ではないほど、美容サービスにおけるサービス提供者の役割は重要である。美容サービスは他の対人サービスと比べて人材の比重がきわめて大き

15) Kotler 他 (2002), p.14。

16) 尹 (2009), pp.157-158。

い。たとえば宿泊サービスの場合、案内してくれる従業員がいなくても、泊まれる部屋があればサービスとしては成り立つ。交通サービスの場合、駅員がいなくても目的地まで移動できればそれでいい。旅行サービスの場合、ガイドがいなくてもガイドブックで旅行を楽しめる。しかし美容サービスの場合は、美容技術をもっている従業員がいなければサービスとして成り立たない。

美容サービスを提供する技能は、技術的なものと機能的なものの二つに分けられる。技術的な技能は美容そのものを提供するスキルである。機能的な技能は、態度や行動、カウンセリングなど、顧客との関係のもとで形成していく技能である¹⁷⁾。美容サービスにおいては、顧客との相互作用のもとで技術的な技能と機能的な技能が総合的に提供されることになる。

(2) サービスの特性からみた美容サービスの特性

美容サービス業にはさまざまな分野があり、その分野によって特性も少しずつ異なる。ここでは、サービスの一般的な特性をふまえながら、美容サービスで重視されるべき要素を整理する。そこで、美容サービス業の代表的な業種としてヘア・サロンを取り上げ、そこで行われているサービスの特性を考察することとする。

①サービスの不可逆性が高い

一度施術したら元に戻すことができない。切ってしまった髪がその好例である。元どおりにするには髪が伸びるまで待たなければならない。パーマネントの施術で失敗したカールは、特殊な薬剤を使って元に戻すことが可能であるが、髪が傷むリスクを勘案しなければならない。

②品質の不安定性が大きい

美容サービスは顧客との共同生産であり、生産プロセスへの顧客の関与度が高いため、品質管理が非常に困難である。また、顧客の体を対象としてサービスが行われるため、顧客によってサービスの品質が異なる。サロンの従業員が同じ技術でサービスを提供しても、顧客の髪や頭皮の質によって結果は千差万別である。このような特性から、美容サービスは他のサービスよりも品質の不安定性が大きいといえる。

③結果物の保存が難しい

結果物が保たれる期間によって顧客満足が変わる。当日の成果も重要であるが、その成果がどれくらい保たれるかによって、顧客満足は向上することもあり低下することもある。美しく仕上がったパーマネントも、数日しかもたないようでは顧客満足を得られない。また、結果物に対する周囲の評価も顧客満足に大きく反映される。

17) 尹 (2010), pp.139-143。

④サービスの生産プロセスへの顧客の関与が大きい

美容サービスは顧客と共同で生産される。どのようなサービスにするかを顧客が決める場合が多い。つまり、髪の切り方や仕上げのスタイルなどは顧客の要望にもとづいて決定される。モノの場合は、まずメーカー側が製品を作り、市場に出す。受注生産でもある程度の時間が確保できるから、その間に準備ができる。それに対して、美容サービスは、顧客のニーズを聞いてその場でサービスを提供しなければならない。しかも、提供している間に顧客の要求が変わっていく。これは美容サービスにおける「顧客との共同生産」の重要な意味であり、サービスの品質にもかかわる問題である。さらに、顧客の身体的個性によってもサービスのプロセスと結果が大きく異なる。

⑤心理的配慮が求められる

美容サービスのプロセスには心理的な要素が多い。結果に対する評価も主観的であるから、サービス提供者は顧客への心理的配慮を強く求められる。

また、髪を整えることやメイクアップに、老人性痴呆症やうつ病を改善したり、進行を抑える効果があることはよく知られている。米国のある精神病院では、そのような効果を期待して院内美容室を設置しているという¹⁸⁾。美容サービスは心のリハビリテーションでもあるといえる。

サービスの一般的特性から美容サービスの特性を検討した結果、サービスを提供する従業員の比重がきわめて大きいことが明らかになった。また、サービス生産プロセスへの顧客の関与が大きく、顧客を重要な変数の一つとして考えなければならないこともわかった。

II. 美容サービス・マネジメントの現状

1. 美容サービス業における背景と現状

美容サービス産業の市場は飽和状態にあり、割引などによる価格競争が経営を圧迫している。総務省の「サービス業基本調査」によると、ヘア・サロンの市場規模は1999年にピークを迎え、それ以降は事業所数と収入額が縮小している。そしてヘア・サロンは個人経営の事業所が圧倒的に多く、従業員規模でみると、1-4人が85.5%、5-9人が11.0%、10人以上は3.5%であるが、収入額の26%は10人以上の大規模サロンによるものである¹⁹⁾。これらの数字から推測できるのは、依然として小規模サロンが多い中で、大規模サロンがスケールメリットを発揮する産業の二極化が進んでいることである。

産業構造の変化とともに問題なのは深刻な人手不足である。新人の美容師は、5年以内に

18) 浜他(1993), p.346。

19) 総務省統計局(2004), p.8, p.30。

80%が他業界に転職するか離職してしまう。平均勤続年数は1.8年といわれている²⁰⁾。美容師が他の専門職と大きく異なるのは、資格をもつ技術者でありながら、現場で働く期間が極端に短いことである。従業員の離職率や流動性がきわめて高く、永井ら(2004)がヘア・サロンの技術者の年齢構成を調査した結果によると、58.1%が24歳以下である。また、就職1年以内の離職・転職は増加傾向にある²¹⁾。若手が定着せず、次々に入れ替わる現状は経営上も大きな問題であると思われ、業界全体としても非常に不健全な状態といえる。

若手がすぐに離職してしまうのは、厳しい勤務体系に長時間労働、低賃金、髪を切るまでの下積み期間が長く、特定の作業ばかり担当させられることによるモチベーションの低下、いつ独り立ちできるのかという不安、カリスマ美容師などへの憧れと現実とのギャップなどの理由によると推測される。実際に美容関連学校が把握した離職理由としては、「人間関係」が37%、「イメージとのギャップ」が30%だった²²⁾。それでも従来は、独立して自分のサロンをもつことを目標にできたが、小規模サロンの経営が難しくなっている現状では、若い美容師が早々に離職や転職をしてしまうのも無理からぬことといえる。

ヘア・サロンの仕事は細分化されているため、就職当初はシャンプーや掃除、その他の雑務で一日が終わってしまう。いまだに徒弟制度が残っており、下働きのつらさに耐えられず転職してしまう者も多い。また、知識や技術を習得するために高額の学費を払って美容専門学校を卒業したにもかかわらず、美容師の資格だけでなく、カラーリストやスタイリストなどの資格も取らないと上のレベルに達することができない。

一方、美容サービス業には、技術がなくても下働きとして就職する道がある。たとえば、高校卒業後すぐサロンに就職し、わずかな費用で働きながら技術を身につけることも一応は可能である。その代わり、技術を身につけるには相当の時間がかかり、昇進しにくい。資格を持つことはある程度の報酬を決める基準にもなるため結局資格試験を受けるために仕事をしながら通信制の養成施設で学ばなければならない。

2. 美容サービス・マネジメントの意義

美容サービス業について、多くの人は次のようなことを考えがちである。小規模零細事業者が圧倒的に多く、大企業になることは難しい業界である。経営者は顧客に直接サービスを提供する技術者であり、デザイナー志向が強いため、経営には力を入れないはずである。優秀な従業員は顧客を連れて独立するおそれがある²³⁾。しかし、美容サービス業も他の多くの産業と同様、過当競争になりつつあり、それとともに企業形態の変化が進んでいる。大規模サロンのフランチャイズ展開はその典型的な例である。

20) 日経 MJ (流通新聞), 2010.5.12, 9面。

21) 永井他(2004), p.172。

22) 中山(2007), p.22。

23) 永井(2002), pp.30-37。

永井(2002)の調査によると、日本のヘア・サロン約20万軒のうち、従業員1-4人の小規模サロンが85.5%を占めてはいるが、1994年度の調査と比較すると従業員20人以上のサロンが2倍に増加しており、小規模サロンは徐々に減少している²⁴⁾。この傾向は近年、さらに顕著になっており、昔ながらの「町の美容院」はしだいに姿を消している。

離職・転職率が高い理由としてもう一つ考えられるのは、美容サービス業における企業特殊の技能が非常に限られており、一般技能の比重がきわめて大きいことである。つまり、あるサロンで十分に働ける技能をもった従業員は、その技能の大半を他のサロンでも生かすことができる。したがって、美容サービス業においては離職・転職が容易であり、従業員の流動性はかなり高い。こうした事情から、雇用者がOJTをあまり熱心に行わない傾向があり、従業員のスキルアップは昔ながらの「見て盗む」方法が主流となっている。

従業員の入れ替わりが激しいままではサービス品質が安定せず、顧客満足も向上しないためサロンの収益は低迷してしまう。そのため、従業員の離職問題などに対応しうる美容サービス・マネジメントの提案が必要であると考えられる。

3. サービス・マネジメント論の背景

サービス・マネジメント論が浮上した背景には、アメリカを中心とする先進諸国のサービス部門が1970年代から継続的に成長している事実がある。サービスがマネジメントの対象として本格的に研究されるようになったのは、1980年代のアメリカ学派やノルディック学派によってである。最近では「経済のサービス化」が指摘されるほどサービス業の台頭が顕著になり、経営学の対象として業種別の研究が活発に行われている。この「経済のサービス化」について近藤(1996)は、「サービス産業の量的な拡大と質的な多様性も増していることに注意が必要である²⁵⁾」と指摘している。質的な多様性を見ると、たとえば運輸業においては、ただ「運ぶ」だけではなく、いつ、どうやって、どのような条件で輸送するのかなど、個別の荷主の状況に応じてサービスを提供できるかどうか競争の焦点になっている。

サービス業のマネジメントが製造業とは異なる方法で展開されねばならないことは、すでに述べたようにサービスの特性から明らかである。たとえばサービス業では、「大量生産」「在庫」「運送」などができない。また、サービス業の製品は、多くの場合「顧客との共同生産」である。品質の評価も顧客によって異なるから、サービス業では多くの場合「事前品質管理」が難しい。

サービス業において製品の品質を管理するためには、顧客を管理しなければならない。インターナル・マーケティングの考え方によれば、サービス業の顧客には社内の顧客と社外の顧客がある。社内の顧客はサービスを提供する従業員であり、社外の顧客はあるサービスを求めて訪れる通常の意味での顧客である。

サービス・マネジメントとサービス・マーケティングの境界は曖昧であるが、サービス・マ

24) 永井(2002), p.21。

25) 近藤(1996), p.90。

ネジメントはノルディック学派を中心に、サービス・マーケティングはアメリカを中心に使われてきた言葉である。最近では、サービス・マネジメントの中にサービス・マーケティングが含まれると整理されることが多い。

サービス・マネジメントに関する議論の展開と定義については、蒲生（2008）、近藤（1998）がまとめているので詳しくはそちらを参照されたい。本稿では、サービス・マネジメントの中でもサービス提供者のマネジメントを中心に議論を進める。

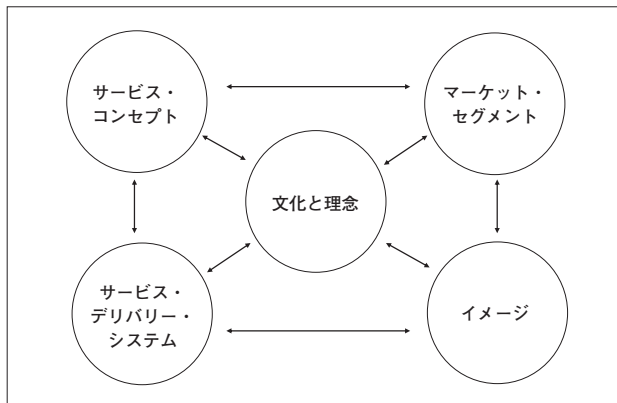
Ⅲ. サービス・マネジメント・システムと美容サービス

前章では美容サービスの特性について理解を深めた。美容サービスに固有の特性をみると「顧客との共同生産」の影響が強いことが分かる。美容サービス業においては、企業の外部要因の一つである顧客が内部のサービス生産に参加するため、サービス・エンカウンター部分だけについて議論するには限界がある。外部要因と内部要因を含めた、企業組織全体としてのマネジメントを考える必要があるだろう。

そのためには外部適応と内部適応の両方を一貫したものとして捉える視点を持っているノルディック学派の理論がより参考になる。

本章では、美容サービス業におけるマネジメント・システムのあり方をさぐるため、Normann（1991）の議論をもとに検討する。Normann（1991）はサービス企業の外部適応と内部適応の両方を視野に入れて、より高い品質のサービスを生産するマネジメント・システムの枠組みを提案した。さらに、サービス・マネジメントにおけるホリスティックなアプローチの重要性を指摘し、サービス・マネジメント・システムを提唱した。本章ではそのフレーム（図1）をレビューしながら美容サービス業における妥当性を考えてみる。サービス・マネジメント・システムは「マーケット・セグメント」「サービス・コンセプト」「サービス・デリバリー・システム」「イメージ」「文化と理念」の五つの要素から成る。

図1 サービス・マネジメント・システム



出所：Norman（1991）p.46

1. マーケット・セグメント

事業の展開にあたっては、どのような顧客をターゲットにすべきかを考えなければならない。企業が提供する商品によって満たされる、ある固有のニーズをもつ集団を顧客ターゲット、標的となるグループをセグメントとよぶ。

市場をセグメンテーションする方法には、人口統計的なアプローチとサイコグラフィックなアプローチがある。人口統計的なアプローチは、年齢、性別、職業などのデータを集め、種類別に共通のニーズを探す方法である。サイコグラフィックなアプローチは、共通するニーズをもっているグループを発見することである²⁶⁾。

美容サービス業をセグメンテーションする場合は二つの切り口がある。一つ目は、所得、職業、社会的なポジションなどの具体的な人口統計的なことである。二つ目は、ライフスタイル、個人的な美意識、美容サービスにそもそも何を求めているのか、きれいになればいいのか、単にきれいになるだけではなくて気持ちのよさや癒しを求めているのかなどのサイコグラフィックなデータである。

たとえば、学生が多い地域で値段の高い派手なエステティック・サロンを開業しても経営成果は上がらないだろう。一方、OLが多いオフィス街のネイル・サロンで行われる昼間割引サービスは経営成果に貢献できるだろう。どのターゲットのニーズに応えるかを判断することは、事業を成功させるための基本条件である。

2. サービス・コンセプト

企業が特定の顧客ターゲットのニーズを満たすために提供するサービスの内容、いわゆるベネフィットである。

10分1000円カットの「QB House」のサービス・コンセプトは、「安く早く髪を切る」ことである。ターゲットは、ヘア・サロンは高く、床屋に行くのはいやだと思っている若い男性であり、ヘア・スタイリングはいいから、ただ安くあるいは早くカットしてもらいたいというニーズである。一方、気分転換やメンタルなケアを期待してエステティック・サロンを訪れる顧客のニーズを満たすためには、美容施術以外の、店の雰囲気や心理的な配慮などが重要になる。

このように無数のサービス・コンセプトが考えられるが、Normann (1991) はこれらを「特別な能力の提供」「新しい結合の提供」「ノウハウの移転」「経営と組織の提供」の四つに分類している²⁷⁾。

「特別な能力の提供」とは、ハウスクリーニングや便利屋などの代行サービスである。このサービスでは顧客が競争相手になるため、高い付加価値を提供することが求められる²⁸⁾。美容サービスでは毛染めの施術がこれにあたる。

26) Heskett (1986), p.9.

27) Normann (1991), pp.54-56.

28) 近藤 (2000), pp.91-92.

「新しい結合の提供」とは、すでにある資源を新しいやり方で提供することや、顧客と他の資源を新しい方法で結びつけ、価値を高めることである。

「ノウハウの移転」とは、持っている知識や能力などのノウハウをサービスとして提供することである。たとえば、フランチャイズの本部が持っている知識や能力をフランチャイズ契約を結んだ店舗に提供することである。セブンイレブンなどのフランチャイズ店舗展開がその例である。フランチャイズ契約を結ぶことにより、事業のオペレーションに関するすべてのノウハウが提供される。

「経営と組織の提供」とは、経営活動そのものをサービスとして提供することである。一例として、ホテルの運営受託が挙げられる。地元の会社が持っている建物をつかったホテルの運営を受託するのである。

美容サービス業の多店舗展開においては、直営店舗の場合は別だが、フランチャイズなどどこまで提供するのかを最初から決めなければならない。つまり、運営システムから従業員の配置までのすべてを本部から流し込むのか、それともノウハウやブランドだけを提供するのは経営成果にかかわる問題である。どのような形で店舗をチェーン化していくのかによって大きく違うところである。また、美容サービスは店舗の浮き沈みの激しい業界であり、すべてを直営店舗化するのには難しい。居抜きで店舗を増やすことも考えられるし、廃業したヘア・サロンを設備ごと運営受託する方法もある。

3. サービス・デリバリー・システム

「人材」「顧客」「技術と物的要素」の三つの要素を用いてサービス・コンセプトを顧客に提供するシステムである。製造業の場合は工場モノを作り上げ、流通によって顧客のもとへ届ける。これに対してサービス業の場合は、先に述べた「生産と消費の同時性」や「顧客との共同生産」などの特性があるため、サービスを提供するシステムが重要である。サービス・デリバリー・システムの設定はマーケット・セグメントとサービス・コンセプトによって異なる²⁹⁾。

近藤(2000)は、サービス・デリバリー・システムを顧客に対する機能の面からフロントステージとバックステージに区分して説明している。フロントステージの役割は、顧客との相互行為などによってサービスを直接提供することである。バックステージの役割は、フロントステージの仕事を直接あるいは間接的に支援することである³⁰⁾。詳細は第IV章で述べることにする。

美容サービス業においては、「人材」「顧客」「技術と物的要素」のうち「人材」が最も重要な要素となる。「サービスの生産では、人が生産の中心である³¹⁾」と近藤(2000)が述べたように、多くの対人サービスの品質は、過程と結果の両方でサービス提供者の活動に大きく影響さ

29) Normann (1991), p.47.

30) 近藤 (2000), pp.99-101.

31) 近藤 (2000), p.102.

れる。美容サービスのデリバリー・システムでは、技術を持っている従業員によってサービスのパフォーマンスが展開され、そのプロセスは従業員の頭の中に入っている。顧客は美容専門技術、つまり従業員の能力を商品として購入するため、従業員の能力の向上が品質の向上であるといっても過言ではない。よりよいサービスを顧客に提供するためには「人材」の能力を高めることが求められる。「人材」の能力をどう高めるかを考える前提として、サービスの提供プロセスにおいてどのような活動を行っているかを確認する必要がある。そこで、第IV章で美容サービスの提供プロセスを分析することとし、ここでは「人材」の重要性を強調すると定める。

4. イメージ

Normann (1991) は、イメージを経営陣が利用する情報の道具と考えていた。イメージはスタッフ、顧客、ステーク・ホルダーに影響を与え、会社とは何であり、どこへ行こうとしているのかを認識させる。この認識は市場でのポジショニングに重要である³²⁾。

Grönroos (2007) は、イメージとは「ある状況に対する信念と理解」であり、一度形成されたイメージはますます強化され、よく知られた好ましいイメージはどの企業にとっても財産であると述べた³³⁾。

イメージは企業のコミュニケーションやオペレーションに対する顧客の認識に影響を与える。顧客は商品とともにイメージも購入するのである。自分に似合うかどうかはともかく、カリスマ美容師がカットすることで、顧客の要求の多くが満たされる。モノの場合も同様で、ブランドもののバッグに求められているのは、デザインや品質よりもそのブランドのイメージであることが多い。

美容サービス業においては、店舗イメージが顧客が店を選ぶときの主要な判断材料のひとつである。ある店舗をはじめて利用する場合、美容技術を事前に体験するのは不可能なので、顧客は口コミや広告、施設によって評価するしかない。顧客の体を対象とする美容サービス業においては、信頼性の高い好イメージを形成することがとくに重要である。

5. 文化と理念

文化と理念は、従業員の行動の方向付けをするうえで重要な要素である。サービスを提供するシステムの大部分は人によって左右される。理念は人の行動に影響を与え、その行動の結果が組織の文化をかたちづくる。

近藤 (2000) は、人間の行動を決定する価値システムを作ることがサービス企業を成功させる道であると述べている。ほとんどのサービス生産は人間に依存しているので、従業員の活動

32) Normann (1991), p.47。

33) Grönroos (2007), p.340。

への動機付けと方向付けが大切である³⁴⁾。

美容サービス業において高品質のサービスを提供するためには、心理的配慮が求められるなどの特性上、顧客指向の理念をもつ組織文化を作ることが大事である。美容サービス業は小規模事業者が多く、人間関係が密着している。小規模サロンには、顧客指向の理念を持つリーダーの率先した行動が、大規模サロンより容易に組織文化として定着する利点があると考えられる。

これら五つの要素は図1で示したように互いに関連しながら成り立っている。美容サービスの組織はより高い品質のサービスを生産し提供するため、これらの要素を組み込んでマネジメントを考える必要がある。また、サービス業においては従業員と顧客が接するサービス・エンカウンターが重要である。顧客はここでサービスの品質を知覚するからだ。サービスの提供者はそれをふまえて提供プロセスを考えなければならない。以下では、美容サービスの提供プロセスを記述することによって従業員の役割となすべき仕事を確認し、従業員育成の検討に役立てることとしたい。

IV. 美容サービスの提供プロセス

有形製品の製造には設計が欠かせず、高品質の製品を開発するためには設計の段階から工夫が必要である³⁵⁾。これと同様に、より高い品質のサービスを生産するためにはサービスの設計が必要である。前章ではサービス・デリバリー・システムにおける人材の重要性を述べたが、本章では美容サービスの提供プロセスにおける人材の役割について分析を行う。「真実の瞬間」ともよばれる顧客との接触を記述し図式化することによって、人材の活動を可視化することができるだろう。

そこで、美容サービスの提供プロセスを視覚化するため、サービスの分子構造を図式化し、サービス・スクリプトを確認する。そして Baron 他 (1995) が提唱した理髪店のブループリント (青写真)³⁶⁾ をもとにヘア・サロンのブループリントを作成する。サービス・マネジメントとサービス・マーケティングに関するモデルやフレームワークのほとんどは大規模サービス組織を想定して構築されたものであるが、彼らは小規模のサービス企業に焦点をあてて研究を行ったからである。

1. 分子構造の形式による美容サービスの表現

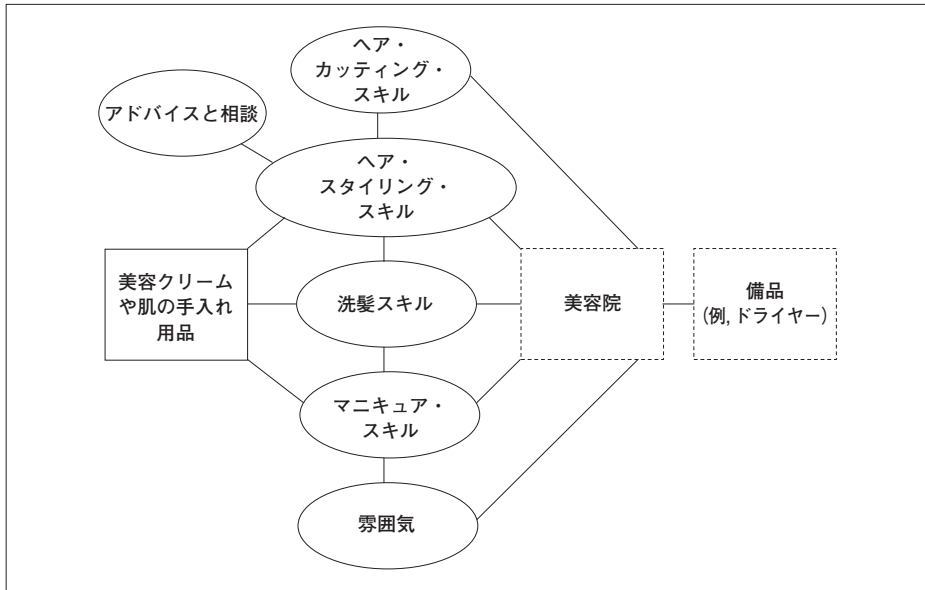
サービス・ブループリント作成の前段階として、美容サービスの分子構造を確認する。図2は多くの従業員を抱えるヘア・サロンの分子構造、図3は個人が経営する理髪店の分子構造で

34) 近藤 (2000), pp.117-119。

35) Baron 他 (1995), pp.76-77。

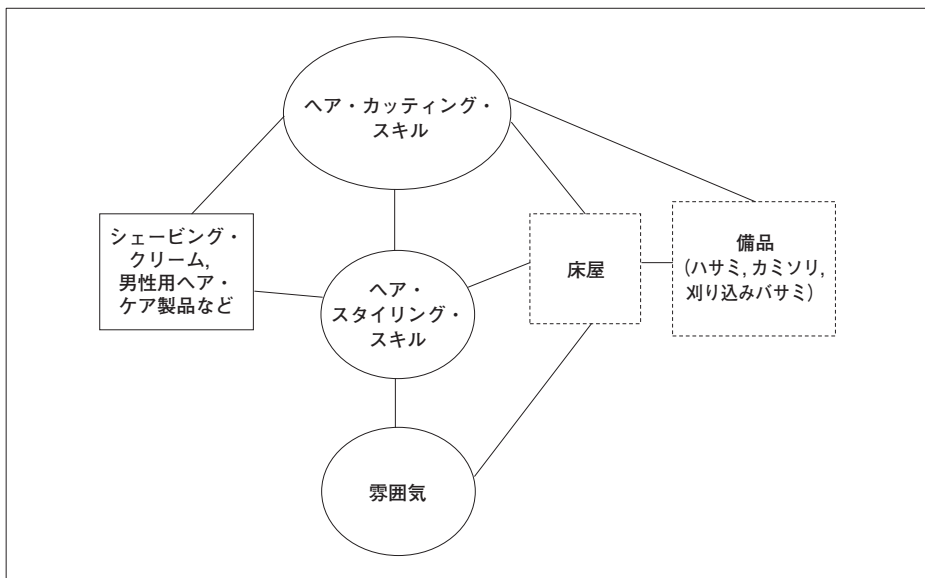
36) Baron 他 (1995), p p .77-87。

図2 ヘア・サロンの分子構造



出所：Baron 他 (1995) p.79

図3 理髪店の分子構造



出所：Baron 他 (1995) p.80

ある。無形的な要素は円形で、物質的なものは四角形で表している。これらの表現によって、サービスを提供するうえで重要性が高い要素を目立たせることができる³⁷⁾。

37) Baron 他 (1995), pp.78-80。

図2のヘア・サロンでは、ヘア・スタイリング・スキルが最も重要な要素である。破線の四角形は基本的なサービス設備である。これは顧客に売るものではなく、サービスを提供する際に必要なものである。これらは付随的な要素ではあるが、顧客満足にも少なからず影響する。一方、図3の理髪店の場合は、ヘア・カット・スキルが中心要素であり、コア・サービスである。それに対してヘア・スタイリング・スキルや雰囲気、男性用ヘア・ケア製品などはサブ・サービスであり、副次的な要素である。

分子構造を図式化することで、コア・サービスとサブ・サービスの区別が明瞭になる。また、無形的な要素と物理的な要素を識別できる利点がある。

2. サービス・スクリプト

サービス・スクリプトは、サービスのフロントステージ³⁸⁾を構成するステップの時間的な推移を、顧客の視点から表現した脚本のようなものである。サービスの種類によって、単純な場合も複雑な場合もある。スクリプトがどれほど複雑であっても、顧客の視点でサービスの実行を観察することにより、フロントステージにおけるイベント数を容易に把握できる。これは企業がサービスを設計するためのツールにもなる³⁹⁾。

顧客にとって、ヘア・サロンのスクリプトは予約の電話から始まる。サロンに来店してからのステップは、受付で来店を告げること、待合室のソファに座り順番を待つこと、雑誌を読むこと、他の顧客とのおしゃべりに夢中になること、美容施術用の椅子に案内され美容師と挨拶を交わすこと、希望のスタイリングを指示することなどである。

以下は、Baron 他 (1995) が示した顧客が理髪店に来店してから帰るまでのステップ⁴⁰⁾を、筆者がヘア・サロンの場合にアレンジしたものである。

- ・ 予約をする (予約なしで来店する顧客もいるから必ずとはいえない)。
- ・ 予約時間に到着するよう、来店する。
- ・ 受付で確認を受け、美容師に迎えられる。
- ・ 空いている椅子がない場合は待合室で待つよう案内される。
- ・ 席が空くと美容施術用の椅子に案内される。
- ・ 美容施術用の椅子に座り、要望を聞かれる。
- ・ カット、パーマ、カラー、アップ・スタイルなど、それぞれの要望に合わせて施術される。
- ・ 施術後、美容師から何か必要なもの (ヘア・ケア製品) がないかを聞かれる。
- ・ 料金を支払う。
- ・ 美容師は顧客の支払いに感謝の言葉を述べ、再度の来店を願って挨拶する。

38) Normann (1991) のサービス・マネジメント・システムにおけるサービス・デリバリー・システムに近い。

39) Fisk 他 (2000), p.62。

40) Baron 他 (1995), pp.80-81。

このようにサービスのフロントステージを説明することができる。フロントステージは顧客と従業員が接する場面であり、顧客の目に見え耳に聞こえる範囲である。

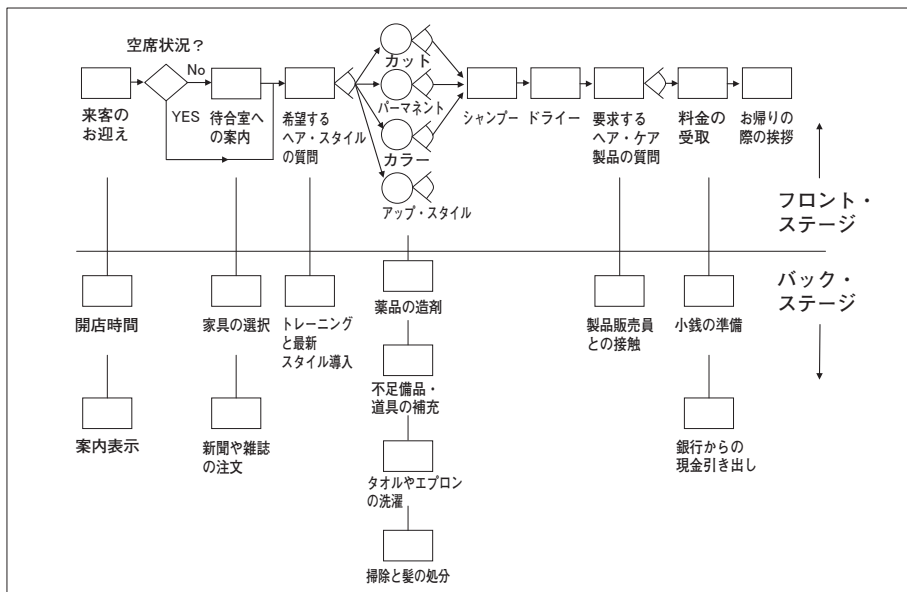
このように、サービス・スクリプトを用いることによって、サービス・エンカウンターで顧客が接するステップを把握できる。さらに、サービス・スクリプトはサービスの過程においてどのようなことが起こるべきかを顧客の視点から説明する規範的なツールでもある。各ステップにおいて顧客が何を期待しているかを学ぶことは、顧客の期待を超えるサービスを計画することにも役立つ⁴¹⁾。

3. サービス・ブループリント

サービス・ブループリントは、フロントステージとバックステージにおける、サービスの本質的な構成要素を図式的に表現したものである。ブループリントを用いることにより、サービスをどのように組み合わせるべきかが理解できる。フロントステージで起きていることは、バックステージでの活動の結果であることが多い。ブループリントを用いてサービス・エンカウンターを抽出することにより、顧客とサービス提供者との相互作用の発生点と、顧客と物理的環境との相互作用の発生点を明確化できる⁴²⁾。

図4はBaron他(1995)の理髪店のブループリントをもとに作成した、ヘア・サロンのブループリントである。この図によって、ヘア・サロンのフロントステージとバックステージの仕事を一覧できる。フロントステージの仕事はバックステージからの支援を必要とする。ブループ

図4 ヘア・サロンのブループリント



出所：Baron 他 (1995) p.82 を元に筆者作成

41) Fisk 他 (2000), pp.63-64。

42) Fisk 他 (2000), pp.64-66。

リントは、サービスを計画するうえで不可欠のツールであり、サービスの改善にも役立つ。また、従業員教育や人材開発にも利用できると思われる。

4. プロセスのバックステージ

図4の下段は、バックステージの要素がどのようにフロントステージのステップとリンクしているかを示している。バックステージの仕事はフロントステージをサポートするものが多い。待合室で顧客が見る新聞や雑誌の用意、機械と薬品の発注、タオルや道具の用意などである。とくに専門的な技術を要するのは、施術に用いる薬剤を用意することである。顧客の髪質や毛流などをきちんと把握し、パーマメントやカラーなどの薬品を適切に造剤することは、結果物の品質に直結する重要な要素である。バックステージの強化によって、サービスの失敗を減らすことも可能である。

レストランの場合は、一般に顧客と接するフロントステージの仕事と厨房で料理を作るバックステージの仕事が分かれている。バックステージはフロントステージから一方的な指示を受ける。フロントステージは顧客と接するストレスを感じるが、バックステージは顧客とフロントステージとの関係は知らない。フロントステージとバックステージに微妙な緊張が生じる可能性があり、二つの部門の関係をうまく組み立てることが重要となる。

これに対して、美容師はバックステージとフロントステージの両方の仕事を行わなければならない。レストランのような緊張関係は生じず、顧客の要求にすばやく応えることが可能であり、フィードバックも速い。

5. プロセスの可変性

図4には6つの扇形(◊)があり、プロセスの可変性を表している。可変性にはサービス提供者が想定し統制できるものと、統制できないものがある。

想定し統制できるのは、図4では長方形のあとの可変性である。対応可能なヘア・スタイルは美容師の技能や設備によって制約されている。顧客がどのようなヘア・スタイルを希望するかわからないが、対応可能なヘア・スタイルに顧客の希望を誘導し、サービスの提供をスムーズに進めることはできる。また、顧客が何らかのヘア・ケア製品を必要とするとき、その選択は製品在庫によって制約されるが、「このシャンプーもいいですよ」と販売可能な製品をすすめることはできる。

これに対して、円形のあとの可変性は統制が困難である。ヘア・カットの結果はとくに可変性が高い。切りすぎた髪は元に戻らないし、同じ美容師が同じ条件で施術しても、サービスの対象である顧客の身体はさまざまであり、顧客の主観もそれぞれに異なる。パーマメントやカラーも、同じ薬品、同じ器具を使えば同じ結果になるというものではない。そうした可変性を受け入れる顧客もいるが、受け入れられない顧客はサービスの失敗と判断する。落胆した顧客は二度と来店しないだろうし、「あのサロンは下手」という口コミの発信源にもなるだろう。

不可逆性の高い美容サービスでは、この可変性が経営上の大きな問題となる。

可変性の高いプロセスは、従業員の能力のちがいが最も反映される部分である。能力の高い従業員ほど、可変性にうまく対処し、顧客に不満を感じさせない。そこで必要とされるのは、美容専門技能、コミュニケーション能力、態度、行動などの総合的なスキルである。

サービスの設計にあたっては、可変性の想定と統制、想定外の事態への対応、潜在的な失敗ポイントの把握などが重要な検討項目となる。

以上、本章ではブループリントを用いてヘア・サロンの提供プロセスを分析した。ブループリントによる分析の主な目的は、サービス・プロセスの中でサービスの失敗が生じるおそれのある潜在的な部分を見極めることである。すべての失敗を避けることはできないが、失敗を減らすための方法を考えることは可能である。ヘア・サロンのブループリントは、新人美容師にも理解しやすい視覚的な参考物としても活用できる。

可変性が高い部分は、サービスの失敗が起こる可能性の高い部分でもある。予期せぬ事態にどう対応するかは従業員しだいである。従業員の能力はサービスの品質を決定する最大の要素であり、顧客満足につながる要因でもあるため、人材育成は経営上きわめて重要である。なお、サービスのリカバリーの問題については別途検討したい。

おわりに

本稿は、収益率を上げるよい循環を作るための美容サービス・マネジメント論を構築するにあたって、美容サービス業の事業所におけるマネジメント・システム導入の可能性を検討したものである。現在、美容サービス業における経営上の最重要課題は、厳しい環境で生き残るための経営基盤を作ることである。競争の激しい環境で従業員の離職率を低減させ、その能力をいかに高めていくかは美容サービス業界の大きな課題の一つである。離職率の高さは、美容サービスの品質にもかかわる深刻な問題である。そこで本稿は、企業形態の変化に対応し離職率を低減させるための第一歩として、どのような方策があるかを考えることにした。

美容サービスは顧客と共同で生産され、技術を持つ従業員の活動で展開されていく。そのプロセスは個々の従業員の能力によっても、サービスの生産に参加する顧客によっても異なる。

そこで、美容サービス企業の外部適応と内部適応の両方を視野に入れて、よりよいサービスを生産するためのマネジメント・システムの枠組みを検討した。その結果、美容サービス・マネジメント・システムの要素のうち、サービス・デリバリー・システムでの「人材」の役割がきわめて大きいことがわかった。美容サービスにおいては、高度な美容技術は前提条件にすぎず、その場の雰囲気や癒しなど、時間を過ごすプロセス自体が重要である。サービスのプロセスにおける従業員の活動が、美容サービスの品質に深く関わるのである。

人材の役割と重要性を把握する方法として、顧客とのかかわりを図式化し、美容サービスの

提供プロセスにおける従業員の活動を可視化することが挙げられる。これによって、経営者も顧客と接する従業員も自分たちの仕事を客観的に把握することができる。それによって、よりよい職場環境を作っていくことが容易になり、事前にサービスの提供プロセスを設計しておくことが可能になる。そこで本稿は、美容サービス業の代表としてヘア・サロンを取り上げ、サービス・スクリプトとサービス・ブループリントを用いて美容サービスの提供プロセスを分析した。その結果、従業員のフロントステージとバックステージの仕事が分けられ、可変性のある部分が明らかになった。可変性のある部分は従業員の能力が発揮される部分であり、サービスの失敗がおこる可能性が高い部分でもある。

美容サービス業は長時間顧客と接し、顧客の主観によって厳しく評価されるビジネスである。今後は、従業員に対するよりの確かなマネジメントが必要になるだろう。たとえば、他のサービス業とは異なるマナー教育や接客教育が求められる。ラーメン屋のような大きな声でのワンパターンの挨拶は、リラックスしている顧客を驚かせるだけである。非常に無愛想で一言も口を聞かない従業員でも、ヘアが仕上げさえすれば美容サービスとして成り立のおいいう見方もあるだろう。しかし、ヘア・サロンを訪ねる顧客の多くはヘアメイクだけを求めているのではなく、できるだけ気持ちの良い時間を過ごしてリラックスしたい期待を持っている。最近の美容サービス業の顧客は「高揚感」だけではなく「くつろぎ」も求めるようになっており、心理的な要素がさらに大事になっている。

本稿では、美容サービス企業でサービスを生産する構造であるマネジメント・システムの全体を見たが、今後の課題としては、サービス生産過程の各場面における活動の流れである「サービス・プロフィット・チェーン⁴³⁾」を完成させていくことが考えられる。顧客はつねに従来より高い品質のサービスを期待している。それに応えうる従業員を育成・維持・確保することが、美容サービス業の収益を上げる鍵の一つになっていくだろう。また、サービス・プロフィット・チェーンの検討を進めるなかで改めて今回の議論を深め、美容サービス業の経営に関する有効な示唆を得たい。

参考文献

英文

- ・ Baron, S. and Harris, K., *Services Marketing: Text and Cases*, Macmillan Press, 1995.
- ・ Fisk, R. P., Grove, S. J., John, J., *Interactive Services Marketing*, Houghton Mifflin Company, 2000.
- ・ Grönroos, C., *Service Management and Marketing : Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Lexington Books, 1990.
- ・ Grönroos, C., *Service Management and Marketing : Customer Management in Service Competition*, John Wiley and Sons, 2007.
- ・ Heskett, J. L., *Managing In The Service Economy*, HBS Press, 1986.
- ・ Heskett, J. L., Sasser, W. E., Schlesinger, L. A., *The Service Profit Chain*, Free Press, 1997.
- ・ Kotler, P., *marketing management, millennium edition.*, Prentice-Hall Press, 2000.
- ・ Kotler, P., Hayes, T., Bloom, P., *Marketing Professional Service*, Prentice-Hall Press, 2002.

43) Heskett 他 (1997), p.19。

- ・ Normann, R., *Service Management : Strategy and Leadership in Service Business*, 2nd ed., John Wiley and Sons, 1991.
- ・ Rathmell, J. M., "What is meant by services?" *Journal of Marketing*, Vol.30, 1966.

和文

- ・ 蒲生智哉「サービス・マネジメントに関する先行研究の整理－その研究の発展と主要な諸説の理解－」『立命館経営学』第47巻第2号, 2008年。
- ・ 清水滋『サービスの知識』日本実業出版社, 1994年。
- ・ 菊森淳文『理容・美容サロンが変わる』日刊工業新聞社, 1999年。
- ・ ー『21世紀のサロン経営』日刊工業新聞社, 2000年。
- ・ 近藤宏一「サービス・マネジメント論の枠組みと課題」『立命館経営学』第35巻第4号, 1996年。
- ・ ー「サービス・マネジメント論における「サービス」概念の検討」『立命館経営学』第37巻第4号, 1998年。
- ・ 近藤隆雄『サービス・マネジメント入門－物づくりから価値づくりへの移行』生産性出版, 2000年。
- ・ 中山豊「求人活動を成功させるポイント」『美容と経営』新美容出版, 2007年8月507号。
- ・ 永井猛『21世紀美容サロンマーケティング』早稲田大学サロンマネジメント研究会, 2002年。
- ・ 永井猛, 毛谷村剛太郎, 鈴木明紀「美容サロン業界におけるモチベーションと経営成果の関係」『国際経営・システム科学研究』第35号, 2004年。
- ・ 長尾明美『めざせ! 繁栄サロン VOL.1』新美容出版株式会社, 2006年。
- ・ 羽田昇史『サービス経済論入門』同文館, 1993年。
- ・ 浜治世, 浅井泉「メーキャップの臨床心理学への適用」『化粧心理学』資生堂ビューティーサイエンス研究所編, 1993年。
- ・ 宮本光晴『企業システムの経済学』新世社, 2004年。
- ・ 尹五仙「美容サービス産業の現状と課題」『立命館経営学』第47巻第6号, 2009年。
- ・ 尹五仙「美容サービス業におけるサービスの品質」『立命館経営学』第48巻第6号, 2010年。
- ・ 『サービス業基本調査報告』第3巻 解説編 総務省統計局, 2004年。
- ・ 日経MJ(流通新聞), 2010年5月12日, 9面。

韓国文献

- ・ 김영철『서비스 기업경영』대경출판사, 2006(Kim Yong-cheol『サービス企業経営』大経出版社, 2006年)。
- ・ 박오성『고객만족을 위한 서비스 경영론』주식회사 한국학술정보, 2008 (Park Oh-seong『顧客満足のためのサービス経営論』韓国学術情報社, 2008年)。
- ・ 정훈『미용경영학』도서출판 예림, 2004 (Jeong hun『美容経営学』図書出版エリン, 2004年)。

Possibilities for Adopting a Management System in the Beauty Service Industry

-From Perspective of Service Management Theory-

Oh-sun Yoon*

Abstract

The Market of the beauty service industry has been saturated. Higher competitiveness in beauty shops, make service price lower. So the conditions make its service quality lower. In addition, the turnover rate of employees is gradually rising and become a major problem of management.

This paper aims to review theories of beauty service management especially service management.

First, previous studies on service management are reviewed in order to understand some characteristics of the beauty service industry. The first conclusion of this study shows irreversibility of service product, instability of the quality, conservativeness of service product, necessity of psycho therapy of beauty care and making with clients in the process of producing service as the characteristics of beauty service.

Next, by adopting Normann's "Service Management System" theory, a beauty service management system theory is explored. As it can be induced from the characteristics of beauty service, elements which decide the service quality are strongly related to the capacity of employees who provide service. So, in this study, the author has focused on the "Service Delivery System" among the elements of "Service Management System".

The Delivery process was analyzed using a Service Blue Print to find what roles of employees are important, and why it is important in service delivery. By higher variabilities of beauty service, specialities of employees affect in the quality of service.

In conclusion, this study argues the importance and significance of the role of employees in the beauty service industry, and offers some suggestions for developing the capabilities of employees and keeping them from resignation of their job.

Keywords:

Beauty Services Industry, Service Management System, Service Delivery System, Service Blue Print

* Graduate School of Administration, Ritsumeikan University