東京家政学院大学紀要　第 43 号　2003 年　人文・社会科学系　抜刷
（2003 年 8 月発行）

サロンワークに関する実証研究

― 経営と法律の視点から ―

牛　田　美　穂　　境　　新　一

サロンワークに関する実証研究
―経営と法律の視点から―

牛　田　美　穂　　境　　新　一＊

１．はじめに

「サロンワーク」(Salon　Work) とは，美容院の経営から一つの施術（美容師が顧客に対して行う美容業務）にあたるまで，全ての事に対しての総称である。

本稿はサロンワークにおいて「サロン経営」を中心とし，美容院で働く様々な人々及び仕事に焦点を当て，現在の「サロンワークの実態」を経営と法律の視点から研究する。サロンワークの用語の定義，分析方法，サロン経営とそれに関わる法律を整理したうえで，「将来のサロンワーク」とはいかなるものか，「サロンワーク」とはいかにあるべきか，サロンワークの将来像を独自のアンケート調査を通して展望するものである。

２．用語の定義及び分析方法

２－１　用語の定義

本章では，「サロンワーク」「ポジション名」など，本稿全体で特に重要な意味をもつ用語の定義を行う。上記以外の専門用語及び業界用語については，本稿末の注釈に纏めて表示する。

２－２　「サロンワーク」

本稿で最も多く登場する「サロンワーク」とは，「サロン（理容室・美容院・但し，本稿ではサロンを特に美容院の意味で使用する。）で繰り広げられている様々な仕事」の総称である。サロンを経営する事やその上で必要となる経営戦略，顧客に対する接客，カット（調髪）の施術等，サロンに関わる全ての仕事を指す。

２－３　「ポジション名と役割」

サロンには，沢山の「役割」があり，その役割があるからこそ円滑に仕事ができるのである。ここでは，一般的に呼ばれるサロン内の職位（ポジション）及び，その役割について説明する。ポジションには，大きく①「フロント（レセプショニスト)」 ②「ジュニア・アシスタント」 ③「アシスタント」 ④「ジュニア・スタイリスト」 ⑤「スタイリスト」 ⑥「トップ・スタイリスト」がある。

この中で特に，「トップ・スタイリスト」とは，サロン内に設けられている全ての試験行程及び教育行程（トレーニング）に合格し，そのサロンの技術全てを駆使することができる人を指す。サロン内で人徳がある人はその店舗の主任（店長）・副主任（副店長）等の重要な職位にいることがある。大半の人が入社してからスタイリストになるまでに２～３年を要し，その年数は個人のセンス・力量・努力で異なる。これを整理したものが表１である。

なお，ここで述べたサロン内のポジション名・役割は八王子市Ａ店（注）を参考にまとめたものである。従って，他店舗によっては存在しないポジション・仕事内容がありうる。

（注）今回，Ａ店・Ｂ店（後述）は実名公表を控える事を条件に取材を許された。

２－４　分析方法

本稿における分析方法は，サロンワークに関する経営と法律の理論に基づき，顧客及び，サロンの従業員に対して実施した独自のアンケート調査，及び，参考文献によっている。

独自のアンケートは，顧客側とサロン側の二種類作成し，様々な協力を得て，実施した。

人文学部文化情報学科卒業
＊人文学部文化情報学科

表１サロンワークにおける各職位名とその役割

各職位（ポジション）名	役割・仕事内容・特徴
フロント（レセプショニスト）	・サロンの受付を指す。 ・すべての顧客とサロンとの橋渡しの存在で、一番接客態度、電話対応のレベルが問われる場所でもある。
アシスタント（ジュニア・アシスタント）	・技術者として入店して初めて就くポジションである。 ・スタイリストの補助で、常にサロン全体を見て、必要な行動を取り顧客に対して些細な気配りを求められる。 ・この段階では、まだシザーを使用することは許されていない。
スタイリスト（ジュニア・スタイリスト）	・顧客の髪をシザーを使用し施術する人を指す。 ・顧客とのカウンセリングから始まり、顧客の求めるスタイルを提案することができる。 ・アシスタントの教育担当も担っている。
トップ・スタイリスト	・その店舗で設けられている全ての試験行程及び、教育行程を合格し、その店舗の技術全てを駆使することができる人を指す。 ・トップ・スタイリスト以下、全ての教育担当を行うのも重要な仕事の一つである。

３．スタッフ教育と接客

３－１　トレーニング

「トレーニング」とは，技術向上の為の練習・テスト即ち「教育」を指すものである。店舗によってトレーニングの形態・方法は異なり，新人からトップ・スタイリストまでの行程も多様である。本章では八王子市にあるＡ店を取材し，トレーニングについて論考する。

３－１－１　Ａ店での教育行程

Ａ店ではシャンプーから始まり，ジュニア・スタイリストに昇格するまでに 26 の行程がある。スタイリストに昇格するまでの行程は 33 段階，更にトップ・スタイリストに昇格するまでの行程は 34 段階設けられている。入店してから 93 段階合格しなければトップ・スタイリストに昇格できない。

３－１－２　教育行程の多さの理由

93 段階にも及ぶ教育行程は，単純に多いという訳ではなく，明確な理由に基づいての設定である。カットという行程だけでも，ストレートに切り揃える方法と段をつける方法，またシザーの使い方で変化していくカット方法や「ウェット」といわれる濡れた髪でのカット方法など，シザーだけでも沢山の行程があり，新しいスタイルが提案されることによって，また一つ教育行程も増える。また，シザーだけでなくワインディング（パーマをあてる際の手法）でも，ロッド（パーマをあてる際に使用される道具）の大きさや巻き方によって出来上がってくるスタイルが大幅に変化する為，こちらでも沢山の行程が必要となる。以上の事を含めて教育していくと，合計 93 段階もの行程が必要となるのである。また，この行程以外にも，着物の着付けや，結い髪（日本髪），メイク，まとめ髪等様々な技術が必要になるので，トップ・スタイリストになるには 10 年以上は要する。

３－１－３　トレーニングが行われる場所時間

店舗によって異なるが，午前９時から午後９時まで営業し，一日中立ち通りの接客が行われ，週１回の定休日が設けられているＡ店では，基本的に閉店後にトレーニングが行われる。閉店後，店内の掃除が終了し従業員同士のミーティング後に各個人，先輩美容師に教育してもらうのが一般的だそうだ。「テスト」の形式も店舗によって変化するが，決められた時間の中で決められた行程をいかにスピーディーに，丁寧な仕事ができるかが試験のポイントになってくる。評価を出すのは先輩美容師と店舗経営者（この場合，技術での最高責任者に当たる）である。合格をもらえれば次の行程へと進めるが，不合格の場合には合格するまで繰り返される。過酷であるが，プロとして顧客からの信頼に応える為には超えなければならない。店舗だけでの練習量では不足する為，自宅での練習は暗黙の了解となっているようである。また，カットモデルを使用し人毛での練習も怠らない。

３－２　接客

サロンワークとは，サロンで繰り広げられる様々な仕事の総称であるが，その中でも比率が重い「接客」についてここでは述べる。

第一に，サロンでの最初の接客は予約の電話受付である。一般にサロンは電話での予約受付を行う。顧客とフロント（レセプショニスト）はお互いの顔や，表情が見えないだけにその電話対応によって顧客のサロンの第一印象が決まってしまう。

例えばサロン側の言葉の使いまわしや語尾のイントネーション，明確な受け答え等によって，顧客に与える印象が変わってくる。接客業で必ず行う「復唱」は，顧客に対しての確認の意味もあるが，サロンの信頼性も含まれている。

第二に，顧客が来店されてからの接客がある。挨拶は勿論，笑顔も重要になる。顧客を待たせず，いかにスピーディーに物事をこなしていくかも重要である。ここで一つ例示したい職位がある。あまり耳慣れていないが，「レセプショニスト・コミュニケーター」である。簡単に言えば，「フロント」と同じ仕事内容であるが，明確な職位の名がついているためか，顧客に対してのサービス（心遣い）は目を見張るものがある。例えば，レセプショニストの置かれていないサロンの場合，スタイリストやアシスタントが行う仕事（雑誌の交換や担当スタイリストへの来店の知らせ等）がレセプショニストの置かれているサロンでは，レセプショニストの仕事とされ，スタイリストやアシスタントが施術に専念できる組織管理を担っている。一方，コミュニケーターはメイクやネイル等のサービスを行いながら，スタイリストが踏み込めない顧客の要望や不満等を解消する大切な職位である。

第三に，顧客と接する時間が長いスタイリスト・アシスタントの接客について述べる。近年までの「美容院」はスタイリストが提案するスタイルを顧客が選び，施術するという形態であったが，これからの「サロン」は顧客が提案するスタイルをスタイリストがいかに顧客を満足させるように施術するかである。何故顧客からの提案による形で施術がされるようになったか。その背景には現代の情報量の多さやマスコミの影響力の大きさがうかがえる。「憧れの芸能人と同じ髪型になりたい」，「この雑誌と同じ髪型にして欲しい」等，顧客の願望のレベルが上がっている事が手に取る様にわかる。また，一つのスタイルだけに固執せず次の新しいスタイルへの「スタイルチェンジ」も顧客の来店理由の一つである。

こうした変化の中で重要となるのは，スタイリストの技術力も勿論だが，顧客とのコミュニケーションである。接客の為に必要となる要素としては，以下に挙げる９つがある。

1　顧客の心を読み取ること
2　顧客の希望を正確に受け止めて聞くこと
3　顧客の気持ちが分かること
4　顧客に対する些細な発言に注意すること
5　過剰なサービスは控えること
6　言葉遣いに注意すること
7　「お任せ」にも提案型で対処すること
8　専門用語を避け，分かり易い表現で説明すること
9　常に工夫の余地を考えること

４．サロン経営―店舗経営のシミュレーション―

４－１　サロンの組織構成とその特徴・働き

本節では，サロン内での組織構成について述べる。サロンワークの際のスタッフ構成は大きく分けて２つに分けられる。

【１】固定性

固定性とは，スタイリストの下に，決まったアシスタントが付く事を指す。サロンの混み具合によって多少の融通はあるが基本的にメンバーは固定で，半年や１年等定期でメンバーを変える。スタッフ数の多いサロンに見られる。この形はアシスタントがスタイリストの癖をつかみ易いのでヘルプ（補佐）がスムーズに行われる利点がある。

【２】フロー性

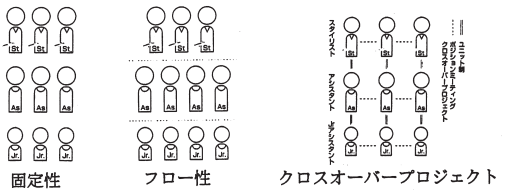
フロー性とは，複数のスタイリストの下に複数のアシスタントが付く形を指す。アシスタントはスタイリストやサロンの状態見て，作業のヘルプ（補佐）に入る流動的な形である。この形はスタッフ数の少ないサロンに多く見られる。営業状況によって臨機応変に対応でき，アシスタントの自主性も高まる利点がある。

最近では「＊ユニット制（固定性の中に入る）」や，「＊フリー制」も使われており，サロンの規模・営業状況によって使われる組織構成も変化する。

また，ポジションミーティングという，同じポジション（スタイリストはスタイリスト同士）でのスタッフの話し合いの場も設けられている。こうする事によって，ユニット制とポジションミーティングでタテ・ヨコ共に強化される。その結びつきを更に強めるのが「クロスオーバープロジェ

クト」である。これはポジションの上下・店舗全て関係なく，スタッフは必ず技術開発やイベント，システム開発など９つのプロジェクトのどこかに配属される。この形によってタテ・ヨコ・ナナメのラインができ，密接なスタッフ関係が形成され，円滑なサロンワークができるのである。

* ヘルプ：スタイリストは同時に何人もの顧客を施術する為，カット・スタイリング以外は大体アシスタントに任せている。
* ユニット制：この形は一人のスタイリストに特定のアシスタントがつく形である。
* フリー制：この形は全く組織図に捉われず，自主性でアシスタントが動く形である。



出典：『PREPPY』2001 号５月号

４－２　サロン経営に必要な概念

自店舗を経営する為には，サロン概念を中心として，「５つの項目」，つまり，①技術力　②プロモーション　③広告力　④空間演出力　⑤やる気の仕組み　が必要となる。

① 技術力（スタイル，メニュー，カウンセリング力，接客）

技術力の要素としてはまず，ヘアスタイルである。我々が一番情報源として活用している一般雑誌等に掲載されているような流行のスタイルを各スタイリストが追求しなければならない。そして，カラー・パーマ・ストレート・トリートメントケア等の「メニュー」も技術力の中に入る。このメニューによって他店舗との差別化ができる。また，顧客の要望をできるだけ引き出す為のカウンセリングや，接客も技術力の中に含まれる。

しかし，実際にはその育成力こそが最も重要になってくるのである。将来の店舗展開を考えるのであれば勿論の事，明確な人材育成プログラムを作成し，実施しなければ安定して伸び続けることは不可能である。

② プロモーション力（顧客管理・ショップカード・紹介カード・キャンペーン作り）

最近の不景気のため，サロンプロモーションを強化する店舗が増えている。その手段としては，顧客定着の為のショップカード，顧客情報をより深く分析するためのカルテ，パソコン等を使用した顧客管理，増客の為の紹介システム，年間を通じてのカラー・ストレートパーマ・トリートメント・パーマ等のキャンペーンが挙げられる。卒業・入学時期，夏休み前等にはカラーキャンペーンや，梅雨時期にはストレートパーマ等季節や年中行事に応じて数回のキャンペーンを設定する事等がこの項目に入る。

③ 広告力（全国誌，地方誌・ミニコミ誌・フリーペーパー・チラシ，DM）

広告の主な目的は，新規顧客の増加と，サロンイメージの上昇である。その手段としては一般女性誌やファッション誌，エリア限定の地方誌やタウン誌，フリーペーパーがある。またサロン独自で作るチラシや DM，ポスティング，駅前等で実施するハンティング，戸別に訪問するローラー訪問等が特に新規開拓用のものである。

その他にも，既存客を対象にしたものに，ヘアーショーやパーティー，顧客参加型のフリーマーケット，絵画や写真の展覧会等がある。これは顧客が楽しみながら参加するというイメージ作りや顧客コミュニケーションを強める為のイベント企画という要素が含まれているため広告力に含まれるのである。

④ 空間演出力（ショップ・立地・設備）

空間演出力はショップ（店舗）の持つ力である。サロンコンセプトとして「安らぎ・ゆったり」という意味を選択しているサロンの場合，天井は 30cm 高めに設定したり，セット面（鏡面）とセット面の間隔を広めに設定する。幅広い客層を狙う店舗作りを考えた場合，店全体のイメージを白基調にし，お年寄

りから子供まで入り易い店にする。あるいは50坪以上の大型店を作り，ユニット制などの組織構成を導入しようと考える場合，スタッフの作業がやり易いセット面や椅子等の配置が必要になる。

また，サロンの機能として，カウンセリングブース・カラーブース・チャイルドコーナーといった自店の強味を出すためのコーナー作りや，売上見込みを立てるためのセット面の数も考慮しながらショップ作りをする必要がある。

同時に大切な要素として「立地」が挙げられる。自店の半径1kmの円内に何軒のサロンが存在しているか，その円内の美容人口はどのくらいか等下調べが必要となる。

⑤　やる気の仕組み（給与体系・各種保険制度・退職金制度・中期計画／年間計画作成）

この項目は主にオーナーやスタッフの将来に関わりが深い。まず生活の安定・未来に対する不安を取り除くための給与体系・社会保険・退職金あるいは積み立て金等の制度がある。例えば給与体系は規模や時代に応じて変化し，将来を見据えて改善する必要がある。

また，給与面だけではなく，サロンが1年後・3年後・5年後・10年後どのようになっているかという年間計画，中・長期計画を作成する事によって将来に対する夢が持てるようになる。やる気の仕組みでは，その他に，組織の作り方・会議の作り方・経営者の心のあり方・利益の分配の仕方等，数多くの要素が考えられる。

4－3　経営と財務

4－3－1　サロンの独立開業のパターン

サロンの独立開業のパターンとして，①個人経営　②法人経営　③ＦＣチェーン　の3パターンがあげられる。

個人経営の場合，個人の権利と義務によって行う事業なので会社登記や資本金の準備などの手続きが無く，開業は比較的楽にできる。現在，サロンの約7～8割は個人経営であり，そのほとんどが家族（夫婦）または店長を含めて従業員数名で経営している。

表2　独立開業の主な経営形態の長所・短所

	長所	短所
個人経営	開業にあたっての資金調達や面倒な手続きがない。	融資を受ける際などに保証人が必要である。社会的に全て個人の責任とされる。
法人経営	社会的に組織として認められる。経営者の責任が出資金の範囲内でおさまる。	会社の資本金が必要である。登記、認証手続きなど開業手続きが多数ある。
ＦＣチェーン	開業ノウハウが無くてもＦＣ本部の指導で開業できる。開業後の相談もできる。	サロンの雰囲気やメニュー、料金がある程度決まっている。 売上に応じてロイヤリティを支払う。

ＦＣ（フランチャイズ・チェーン）の場合，他業種と同じ様にＦＣに加盟して店を開店し，ＦＣ独自のノウハウに従って経営することになる。

4－3－2　独立開業にかかる主な費用

個人経営の店舗を開業する場合，店の立地条件にもよるが，市街地から離れた住宅地で，さほど大きくない店舗なら500～1000万円くらいで開業できる。都心の駅近くに立地する店舗の場合，3000万円以上の資金が必要となる。

開業資金として必要となるものは，この他に，店舗賃貸の敷金・保証金・不動産手形，外装料，内装料，設備費（設備，棚，ケース，電話，冷暖房装置），仕入資金，宣伝・広告費等である。運転資金として必要なものは家賃，光熱費，人件費，商品仕入代金，交通費，通信費，備品費等である。

4－4　経営戦略

企業が経営を続けて行くためには「戦略」が必要不可欠である。その戦略を打ち出すためには，企業の状況，現状が把握できていないと，折角出したアイデアも形にならない。

「現状把握」・「現状分析」は漠然としたものではなく，数字で表せる正確なものでなければならない。サロンワークでは，徹底した売上管理（客数，技術売上，店販品売上etc）を行い，目標との比較を確認する。その結果，年間計画も作られる。商品差別化・市場細分化は特に美容事業には密接に関わる。商品差別化の点から，髪型のデザインが相当する。ショート，ボブ，ロング・・・大きく分けても10以上はある。カットの技法によっ

ても全く別なデザインが生まれる。市場細分化にも関わるが，顧客（消費者）は幼い子供から50～60歳のミセスの方々までと範囲が広い。勿論その顧客の頭の形，メイクの仕方，洋服，髪の長さ，髪の色など沢山の課題を乗り越えて，その人にいかに合うか，いかにその人らしいか，というデザインを提供していく。パーマ液の種類も多種多様で，顧客の髪の状況に合ったものを使用する。サロンワークに関して，あまり「提供戦略」は聞かれないが，有名サロンのトップ・スタイリストでカリスマ的存在の人が，そのサロンから独立をした場合，提携に近い形で店の宣伝や，顧客に対するDMなどで前店が名前を貸す“提携”も行われている。

４－５　経営組織と経営管理

４－５－１　サロンの組織規模

そのサロンの規模は，大小様々である。規模によって，サロン内での技術者とアシスタントの構成比率，さらには教育システムや給与体制，休暇・福利厚生が異なる。

① 個人店（アットホームだが，オーナーの力量が反映しやすい。）
② 中型店（学ぶ面は多いが，個人店より仕事は厳しい。）
③ 大型店（仕事は実力本位である。分業体制の店が多い。）

個人店は店長とスタイリスト・経営者を兼ねている。その店長について，アシスタント時代からいろいろな仕事を覚えられることが特徴である。顧客は店長の顔なじみであることが多く，アットホームな雰囲気のなかで仕事ができるのも一つである。ただし，技術を磨く際には，店長の力量で大きな違いが現れる。店の特徴として，店長と１～２人程度の従業員を抱え，坪数は５～10坪程が大部分である。

中型店は30坪程度の店で，スタイリスト・アシスタントの数も個人店より増え，スタイリスト２人にアシスタント１人，スタイリスト３人に対しアシスタント２人等のスタッフ構成が多い。立地条件も街の周辺地域だけではなく，駅前やテナントに入ったり，顧客が新規で入り易いように設定されている。その他，個人店ではあまり見られないメイクやネイル等，プラス α のサービスを行うなどそのサロン独自の特徴が見られる。

中型店ではスタイリストが複数いるため，アシスタントとして学べる面も多いが，その分顧客数も個人店より多くなるため，仕事量は多く，体力的に厳しくなる。

大型店は前出の２つの形式の店舗より，スタイリスト・アシスタントともに多数を擁するサロンにあたる。主に都市に存在しており，新宿・渋谷・原宿・青山といった都心では，百人近い従業員を抱えるマンモスサロンがある。これらの店では経営者（オーナー）は別に存在し，店長や主任各の人が店全体をマネジメントしている場合が大半である。大型店では出社・退社時間や給与体制，社会保険制度，福利厚生面が確立しているので，経営が安定している。仕事は分業で行われ，基本的にその店のカリキュラムにそったステップアップシステムがとられている場合が多い。また，スタイリストになると給与は歩合制になることが多い。

４－５－２　経営計画　～これからのサロンに求められているもの～

かつてのサロンは地域の顧客が集まり，スタイルや地元の話題に花を咲かせる場所であった。しかしヘア＆メイクの情報が簡単に手に入る今日では，顧客のサロンを選ぶ目も厳しくなっているのが現状である。しかし，他店との違い（サービスの差別化）をどのように作り出すか，これからのサロンに求められるものを例示すると，

- ホームケアアドバイスのクオリティの高さを追及する
- 顧客と一緒に「美しさ」を考える

この２つはあくまでも一例であって，既に取り入れているサロンも多い。ニューヨークなどの海外では，ヘアカットからエステまでフルコースのサービスを受けられるサロンに人気が高まっている。そのようなサロンを選ぶ女性はヘアカラー・ネイルカラー・メイクカラーという「３つのカラー」に敏感である。ヘアスタイルを変えても服やメイクが以前と同じでは，本来の「美しさ」という点からトータルにまだ十分とは言えない。

これからのサロンは従来の様な顧客に提示されたスタイルを，いかにそれに近く作り上げるかではなく，顧客の頭の形，服装，メイクなど日常生活でいかにアレンジし易く，且つ，気に入るものにできるかが重要となる。更に,プラス α のサービスとして，ポイントメイクの仕方やアレンジの仕方，顧客に合うカラーの使い方などホームケアに重点を置いたサービスも必要になるであろう。

４－６　管理理容師・管理美容師の免許

理容・美容共に２人以上の従業員を雇用してサロンを開店する場合，国家資格を取得してから３年以上の経験を積んだ理容師・美容師だけに与えられる「管理理容師」・「管理美容師」という資格が必要となる。

～管理美容師の資格を受けられる要件～

（１）理容師・美容師の業務に３年以上従事していること

（２）厚生大臣の定める規定の講習会の課程を修了すること　　以上の２点である。

講習会では公衆衛生学や施設の衛生管理などを約３ヶ月 48 時間以上かけて学び，その上で資格認定が得られる。詳細は５「美容師法」で述べる。

４－７　店舗経営のシミュレーション

店舗経営のシミュレーションを行い，顧客に行ったアンケートと共に今後のサロン経営について検討したい。

４－７－１　サロン開業までの流れ

自身の店舗を持つ事が現在の代表的な形式である。必要となる行程を以下に述べる。

Ａ　事業計画書の作成

事業計画を作ることは，独立するために必須の手続きである。事業計画書は自分の思い描くサロン像を具体的に示す事にもなり，金融機関への融資申込みの際に大きな武器ともなる。特に，数値の計画（売上やコスト）を検討する事が重要である。

Ｂ　資金調達計画

開業資金としては，大きく設備資金と運転資金の両方が必要である。また，開業に必要な資金をどこから調達するかは，独立時点の最初の難関でもある。全額自己資金でまかなえれば問題は無いが，大抵は銀行や国民生活金融金庫から融資を受けてスタートする。

- 設備資金の用途：店舗保証金・敷金・改装費用・器具・備品・電話・ＦＡＸ等
- 運転資金の用途：地代・家賃・人件費・広告宣伝費・材料等の仕入費用・消耗品費等

Ｃ　マーケットリサーチ

マーケットリサーチ（市場調査）とは自分のサロンを取り巻く環境を詳細に調査する事を指している。調査対象は少なくとも以下の５項目である。

商圏内の世帯数　　対象顧客数　　所得層　　競合サロンの数と特徴

出店予定地域の開発計画（道路・宅地等）

Ｄ　店舗の決定

店舗を決める際に必要な事は自主的に顧客となる「潜在顧客」が多数いる場所を探す事であり，またサロンの規模も事前に計画しておけば楽になる。店舗は簡単に決めずに，多くの物件を見て比較検討する事が重要である。

Ｅ　各種手続き

サロンを開業するに際し，個人事業の場合以下の届けが必要となる。

個人事業の開廃業届（税務署）　給与支払事務所等の開設届書（税務署）　青色申告の承諾申請書（税務署）　源泉所得税納期の特例申請書（税務署）　青色事業専従者給与に関する届出書（税務署）　個人事業税の事業開始等申告書（都道府県税務署）　その他保健所関連（美容所開設書，管理美容師設置届）

以上のＡ～Ｅの５行程は最低限用意しなければならない。都道府県の条例によるので，開設する立地によっては提出する書類が増える事もある。

４－７－２　顧客満足のマーケティング

ここ数年で新しいマーケティングの考え方が，消費者満足（コンシューマー･サティスファクション）から顧客満足（カスタマー・サティスファクション）へと変化してきている。この変化は，単なる商品・サービスを提供していた時代から，ライフスタイルを売る時代へと発想の転換を図る事

を意味していると考えられる。

一般に，事業の収益の大半は，特定の「顧客」，つまり事業が狙う，ニーズが良く分かっている顧客に依存する。この点から，いかに顧客を絞り込み，それらの顧客と深い関係を築くかが重要になる。顧客満足を獲得する為には，まず特定の顧客のニーズを十分に把握することである。これは，一見当たり前のことのように受け取られるが，単に単品（売れ筋商品）のデータを収集するだけでなく，なぜその商品・サービスを求めるのかという，「意味」を推測することが必要となる。その為には，コンビニエンスストア（例：セブンイレブン・ジャパン）の様に，コンピューターによるデータの解析は勿論，サロン経営者や従業員から現場で顧客の声に耳を傾けることが必要になる。
この他，固定客を増やす為の工夫，顧客カルテの作成・データベース化，顧客の組織化，来店頻度の向上策などにも対応必しなければならない。

４－７－３　サロンの業態化

サロンは個々の業態に細分化される傾向にある。「業態化」とは，ある消費者層の生活の場面を捉えて，そのライフスタイルに適合した商品をつくり，これに適合したサービスや商品販売を行っていくことを指す。「生活提案」ともいえる（中小企業診断協会編「転換期における中小小売店経営の業態戦略」）。

業態化の手法とし，対象顧客の変更・商品内容の変更・サービス方法の変更・店舗改装・施設の変更・出店立地の変更等を行う。これは相互に関連している。

まず，対象顧客が，若者の店，高齢者（シルバー層）の多い店は明確な特徴がある。若者の集まる店舗は幾つかのタレントのヘアースタイルや最新の技術・センスが必要となる。また従業員も若い人間が多い事が望まれる。一方，高齢者が多く来店する店舗は，技術的にカラーが不可欠であろうし，落ち着いた雰囲気のある店内が望まれる。従業員の年齢層も比較的高めが望まれる。また，顧客の職業・所得やライフスタイルで見てみると高級店舗と大衆店舗とでは大幅に経営面で違いがある。複数店舗の場合，立地等により一つ一つの店舗の経営コンセプトを強く出し，それぞれ異なった顧客を呼び込む事が可能となる。私が，通っている八王子にあるＡ店は株式会社として店舗展開しており，他に青山・表参道・吉祥寺（３店舗）・国分寺（２店舗）・八王子（３店舗・Ａ店含む）がある。それぞれの立地条件や顧客の年齢層に合わせ，店舗コンセプトが組まれており，同じ経営のもとでも大きく雰囲気が変わっているのが分かる。

次に，その対象顧客にあった商品・サービス内容が重要である。代表的な商品内容の変更には，専門化とスクランブル化がある。専門化とは，パーマやカラー等の技術を専門的に扱う事を指す。スクランブル化とは，対象顧客に対応する為に必要となる技術を一式揃えて提供する事を指す。また，対象顧客とは関係なく，全ての顧客に提供できるサービスとして，マッサージ等の付加価値サービスが挙げられる。

一方，サービス方法の変更例としては，営業時間の変更やコンサルティング営業が挙げられる。営業時間の変更ではサラリーマン・ＯＬの勤務時間に合わせた営業時間や時間帯を大幅に移動しての営業も可能となる。コンサルティング営業は，髪を中心とした健康相談から入る方法であり，顧客の深いニーズを把握した施術ができる。

対象顧客に合わせた店のイメージ作りも重要である。例えば，若者が多い店は，明るく軽い色調でウッディーフロアーにし，アメリカンスタイルにするし，若者の中でも，ＯＬのような少し落ち着いた雰囲気の対象顧客の多い店は光が良く入り，白とグリーンを基調とした色調で「癒し」を表現してみる等，「非日常空間」を求めて来店することが多いことから，店舗のイメージ作りは大変重要な作業となる。また，最近では開店の資金負担を減らし，頻繁に店舗改装が出きるようにする為に，店舗にお金をかけない「ローコスト化」が注目されている。オーナーにとっては，投資資金を早く回収でき，顧客の変化に迅速に対応できる。

そして，出店立地について，モータリゼーション等，消費者の消費動向が大きく変化している中で，サロンはより大きな集客力を求めて変更が行われている。従来良く見られた駅前立地ではなく，

郊外のショッピングセンターなどに出店する郊外化，モータリゼーションに対応し，幹線道路沿い等に出店するロードサイド化，中心街で見られる再開発地域の集合ビル等への出店がある。

サロン業界の業態を大まかに纏めると，サロンそれぞれに，低価格店・通常店・高級店・専門店に分かれる。理容店・美容院を問わず，使える付加価値メニューとして，エステ・ネイル・育毛・マッサージなどがあげられる。今後，業態として注目されるのが，「レベルの高い安店とシルバー層向けの専門店」と考えられる。

不況下で完全に市民権を得たのが「安店」といわれる低価格店である。料金が 1600 ～ 2000 円程度で，カット・シャンプー・顔そり等一通りのサービスを短時間で受けられる。特に最近売り上げを伸ばしているのが，安店の中でも顧客の要望をかなり聞き入れてくれる「レベルの高い安店」である。実際，通常 3500 円位の料金の理容店と比較しても，サービス面で大差のない安店も多く現れている。こうした店が増えてくると，通常，料金体系の見直しが行われる。料金の現状維持を考える店舗は，付加価値のあるサービス内容を提供せざるを得なくなる。

高年齢化が進展する中で，今後伸びる可能性が高い業態は，シルバー層向けの専門店と考えられる。高齢者向けのスタイルやカラーの技術を持っていることが不可欠となろう。また，一人当たりの施術時間を長めにとる事や，顧客の話を聞いてあげること等，従業員にとっての負担が大きくなる面も持つだろう。最近は美容院の中にも，若い顧客と中年以上の顧客両方を相手にするのではなく，明確に中年以上の顧客だけを相手にし，その為に従業員の年齢層もあまり若くしないという店舗も見られる。「高齢者美容」の分野を切り開こうとする動きも見られ，1999 年 10 月には在宅介護サービス大手のコムスンと美容師養成学校の山野学苑は，高齢者福祉と美容の両方が分かる人材を育成するため，提携を発表している。

５．サロン経営に関わる法律―美容師法―

５－１　美容師法の改正

わが国では，理容師法・美容師法の下で開業することが許される。その内容は理容師・美容師法になるまでの国家試験の実施要項から，実施期間中の事務所の設立，国家資格をとるための前提の資格，国家資格を取得してから開業するまでの店舗の広さ，それに対する椅子やシャンプー台の数等に至るまで詳細に決められている。

平成 10 年（1998）度に改正された美容師法は従来の規定と比べ，緩和された箇所と逆に従来の規定より厳格となった箇所が明確になった。

改正された美容師法では学歴は最低高卒以上であり，養成施設で学習する時間数も昼間・夜間課程で 2 年，通信課程では 3 年と延長されている。教科科目の学習時間数も増え，2 年間で合計 2000 時間学習する事が義務づけられている。このように学習時間数が増えたことにより，養成施設を卒業すれば自動的に国家試験を受けられる受験資格が貰えることになり，１年間のインターン制度は廃止されることになった。

また，理容師法と美容師法では法律の内容にも微妙な差がある。理容師法の定義には「頭皮の刈込，顔そり等の方法により容姿を整えること」と規定されており，一方，美容師法の定義では「パーマネントウェーブ，結髪，化粧等の方法により容姿を美しくすること」とされている。剃刀を使用する場合も明確な用途，使用する部位が関わる。

５－２　美容師法改正に関わる問題点

問題点の一つが改正前に行われていた実地習練訓練と通信教育である。

基本的に美容師資格をもっている人のみ，顧客の髪に触れる事が許されている。実地習練制度が実施されていた時は，免許を持つ監督者の元でシャンプーやカラー，ワインディング，ブロー等顧客に接する仕事を補助的業務として可能であった。いわば業務独占資格に守られた美容の仕事の中で，美容師の開設者は実地習練届を保健所に提出する事が義務付けられていたものの，例外として資格が無くても従事できる業務であった。しかし，美容室の中には届出をせずに従事させたり，それを悪用し，免許を取得させず安価な労働力として働かせていたケースがある。結果的には，免許と関係なく仕事が実践で覚えられたため，美容

師免許の無いまま従事していた負の側面もあったのである。美容師法が改正されたことによって，免許の取得と実地習練をめぐる問題点は改善された。

５－３　管理理容師・管理美容師の免許

４－６でも述べたが，理容・美容共に２人以上の従業員を雇用してサロンを開店する場合，国家資格を取得してから３年以上の経験を積んだ理容師・美容師だけに与えられる「管理理容師」・「管理美容師」の資格が必要となる。管理理容師・管理美容師になるには，（財）理容師美容師試験研修センターが知事の指定を受けて行う管理理容師・管理美容師資格認定講習会を受講し，資格認定を受けなければならない。資格認定講習は，理容師免許・美容師免許取得後３年以上で理容・美容の業務に従事した者であり，講習内容は，公衆衛生学，理容所・美容所の衛生的管理，経営管理，財務管理，労務管理，理容・美容技術である。日程等は各都道府県が提示する実施日程による。

６．サロンに対する要望及び見解―アンケート調査の結果を踏まえて―

６－１　アンケートの趣旨

本稿に使用したアンケートは，顧客側・従業員側と２つの異なる視点から独自に作成し，実施した。なお，アンケート原本は資料を参照されたい。

アンケートを実施するにあたり，まず，顧客側には性別・年齢を問わず男女 100 人に協力を得た。従業員側にも同じく，スタイリスト・アシスタント問わず 50 人に協力を得た。この際，アンケートの実施人数が同数でない理由は２つあげることができる。１つはアンケートに協力してくれる美容師が少なかった事，もう１つは返却回答に空欄が多く，無回答結果が半数あった事である。

６－２　アンケートの作成意図と実施時期

本アンケートは，顧客側と従業員側の間にあるサロンに対する，期待する役割等の相違と，これからのサロンに対する要望・見解を考察する為に作成した。

アンケートの実施時期は，2002 年１月から３月までであり，顧客側・従業員側とも同時に行った。

６－２－１　顧客側に対するアンケート

設問１から設問７までは，現在顧客が利用しているサロンについて調査している。その中で顧客側に対するアンケートの設問５と設問７は，現在利用しているサロンでの接客についてである。設問８・９・12 では，新規顧客としてどのような選択でサロンを選ぶかを質問している。設問 10・11 では，顧客側の要望である。設問 13 では，アンケートを作成する際取材した美容師の言葉からヒントを得て設定した。設問 14・15 では，これからのサロンに必要と思われる要望・事項と，あえて変更してはいけない事項を質問した。

なお，顧客側に対するアンケートでは設問１・６・13・14・15 以外は，複数選択肢の回答を可能としている。

６－２－２　従業員側に対するアンケート

従業員側に対するアンケートは，全体的に，接客やサービスに関しての意見を聞くことを前提に設問している。特にサロン全体としての接客と，個人としての接客への心遣いの相違を知る為に設定したものが設問１・２・３と，設問８，９である。設問 11 と 14 は将来に対する見解について質問している。

なお，従業員側に対するアンケートでは記述式の回答形式を用いている。

６－２－３　アンケート回答形式の違い

顧客側，従業員側に対するアンケートの回答形式の違いについて説明する。顧客側に対するアンケートを複数選択回答形式にした狙いは，「どの程度，現在利用しているサロンに満足をしているか」と，「満足していない理由は何か」を考察する為である。また，逆に，従業員側に対するアンケートを記述回答形式にした狙いは，「顧客に対し，どの程度の姿勢で接客をしているか」と，「サービスについてどのような解釈をしているのか」について考察する為である。

６－３　アンケートの回答

６－３－１　顧客側に対するアンケート回答

男女年齢無差別に合計 100 人にアンケートを

実施し，100 人全員から回収した。

設問１　サロンの立地（回答結果は省略する）

設問２　サロンの従業員数

- １～２名　２人
- ２～５名　３人
- ５名以上１０名未満　１５人
- １０名以上１５名未満　２１人
- ２０名以上　５９人

設問３　そのサロンを利用している理由（複数回答可）

- 近い　８２人
- 担当のスタイリストがいる　２１人
- 昔から通っている　１５人
- 値段が安い　８人
- サロンの雰囲気がよい　９６人

設問４　そのサロンの雰囲気はどうか

- 明るい　９２人
- 少し暗い　３人
- 普通　５人
- その他　０人

設問５　従業員の雰囲気はどうか（複数回答可）

- 笑顔がよい　８７人
- ハキハキしている　９３人
- 感じが悪い　８人
- 仕事が速い　６５人
- 仕事が遅い　１７人
- その他　０人

設問６　料金設定についてどうか

- 高い　２人
- 普通　９４人
- 安い　４人

設問７　改善して欲しい点は何か（複数回答可）

- 料金　２人
- サービス　２９人
- 接客　８７人
- 技術　８人
- 満足している　２３人
- 特にない　１２人
- その他　０人

設問８　新しいサロンを選ぶ基準は何か（複数回答可）

- 場所・交通手段　９９人
- 値段　８７人
- 技術　８８人
- 雑誌・ＴＶの影響　２人
- 人に勧められたから　１２人
- 以前の担当者が在籍している　３人
- カリスマ美容師がいる　０人
- その他（友人が美容師，親が経営している）　３人

設問９　初めてのサロンで最初に見るところは何か（複数回答可）

- 電話の対応　３６人
- 従業員の接客態度　１００人
- 店内の雰囲気　４２人

設問 10　接客についてどうか（複数回答可）

- 入り口に誰も居なかった　９２人
- カウンセリング前に長時間待たされた　８７人
- シャンプー後，長時間待たされた　６３人
- 待ち時間の間何も出てこなかった（雑誌・飲み物等）　６人
- 従業員の話が長い　９８人
- シャンプーが雑　８人
- その他　３人
  （シャンプーが長い，同じ話を何度も聞かれた等）

設問 11　カウンセリングで重視して欲しいところは何か（複数回答可）

- その日の予算　５人
- ファッションやメークとのバランス　１８人
- 仕事やライフスタイル　１７人

- スタイリング剤の種類　２人
- スタイリングやアレンジ方法　９７人
- 普段の手入れの手軽さ　９８人
- 髪質等に関する悩み　４人
- 自分にあった長さ　８８人
- パーマやカラーの希望　２３人
- 希望するヘアースタイル　５８人

設問 12　美容室を利用する際，重要視するポイントは何か（複数回答可）

- シャンプーの上手・下手　１３人
- お店の知名度　１人
- 立地や周辺の環境　９８人
- 手入れやホームケアに関するアドバイス　９８人
- スタイルチェンジやデザイン提案力　２３人
- ヘアカラーの上手・下手　３８人
- 担当者の人柄や相性　９７人
- お店の雰囲気　９５人
- 接客や基本的なマナー　９８人
- 電話の対応の仕方　８７人
- 所要時間や料金　４９人
- 営業時間　８人

設問 13　髪型についての要望は何か

- 自分で提案して，その通りに完成させて欲しい　３人
- 自分で提案して，それに近い形に完成させて欲しい　９人
- 自分で提案して，それをアレンジして欲しい　６４人
- 美容師に提案して欲しい　２３人
- どちらでもいい　０人
- その他　１人（相談して決めたい）

設問 14　理想のサロンとはどのようなものか

- 退屈しない店内
- 早くて安くて上手な店
- 山の中でガラス張り，自然の中でのんびり時間を忘れてくつろぎたい
- 入り易い店
- 待ち時間のないサロン
- 老人介護等，出張サービスがあるサロン
- その人のいいところを引き出してくれるような美容師がいる店
- 気さくに，友達の家に遊びに行くような感覚で行ける店
- 待ち時間が無く，丁寧な仕事をするサロン
- シャンプーマッサージ等でゆっくりリラックスできる様なスタッフ・お店
- 男性でも気軽に利用できるような店
- パソコンで自分に似合うスタイルを探せる物があったら便利だと思う

設問 15　今までのサロンで受けたサービスの内大変満足した事柄はなにか

- 病気で歩行も不便だった時，家まで来てくれてシャンプーしてらった
- 自分の希望道理のスタイルにして貰い，普段のスタイリングについてもアドバイスして貰った
- 待っている間に何種類かの飲み物を勧められた
- ２度目以降顔を覚えていてくれてよくしてくれる店があっていまでもその店はとても好き
- 時間が遅くなった時車で送ってくれた
- 思っていた（期待していた）以上に満足いくスタイルだった
- 思いきってやってみたスタイルが周囲に好評だった

設問 16　逆に大変不愉快な思いをした経験何か

- その店の常連との比較の差が違いすぎる店があった
- シャンプーやトリートメントを勧められ，断ると急に態度が悪くなった店員がいた
- 美容室なのに体型を指摘されて大変腹が立った
- 従業員が雰囲気を察知してくれず，べらべらと煩かった
- 髪を切りながらタバコを吸うとんでもな

い奴がいた
- 短く切ってくれと言ったが，一言も言わずにバリカンを使って刺り込みを入れられたことがあった
- 予約したのに長時間待たされた
- 予約して，店のほうからキャンセルされたことがある
- 門前払いをされた
- 外見で判断し，客によって態度の違いが歴然としている店長がいた

６－３－２　従業員側に対するアンケート回答
男女・職位関係なく６３人に実施し，５０人から回収した。

設問１　接客する際，あなたはどんな事に気を使っているか
- ハキハキと話し，テキパキと仕事をこなす
- お客様の立場になって考える
- 言葉や態度
- お客様を大切にする
- 平等
- お客様が持ってきた切抜きや写真，なければどのようにしたいかをじっくり話し合う
- 不安に思う点や希望をお客様から聞く
- 細やかな気配り
- お客様に不快感を与えない
- 信頼を得る事
- お客様のニーズにあったヘアースタイル
- お客様にも分かり易いように伝える
- 臨機応変な接客
- お客様に支持される事が第一であり，そこで最大の満足を提供する
- お客様にリラックスして貰う事
- お客様の表情や態度を見る
- 自分自身を客観的に見るようにしている
- 会話をするようにこころがけている
- 満足していただけるように
- お客様を美しくする事
- イメージを掴む
- 個性を活かす
- アットホーム

設問２　サロン全体で気を使っているところはどこか
- リラックスしたサロン作り
- チームワーク
- アットホーム感
- 心地良い空気作り
- お客様が楽しく，きれいになれること
- 明るく元気よく
- 接客，スタッフ同士の声かけ
- 店の雰囲気，活気
- 研究
- 接客態度・温かみのある接客
- お客様からの要望を出し易い雰囲気作り
- 待たせない
- 身だしなみ
- 回転率を上げながら満足感を忘れずに
- 声だし
- 無回答

設問３　あなた個人で気を使っているところは何か
- 顔や態度に出ないように
- 言われた事を明確に仕事する
- 親近感が沸くような接客
- 楽しんでいただく
- 常に笑顔
- 失礼のない程度に観察する
- フォローし，提案する
- 精一杯の仕事をする
- 不快感を与えない
- 接客態度
- 再現性の高いスタイルの提供
- 探究心・研究心
- お客様のファッションテイストを見極める
- アドバイスを忘れない
- 洗いっぱなしでも大丈夫なスタイルの提案

- お客様にもわかるように施術して伝える
- オリジナルのカラー・オリジナルのヘアースタイル
- 時間をかけずに素敵に仕上げること
- プロとして常に気持ち（テンション）を一定にしておくこと
- お店の清潔度
- 自分らしさを忘れずに
- お客様を理解しようとする気持ち
- 分け隔てなく同じ目線で接客
- 流行の髪型よりも似合う髪形を提案
- 年代に拘らず本当に似合うスタイル提案
- 好みやライフスタイルの条件を話し合う
- イメージを実現させる事
- 気持ちの良い接客
- 無回答

設問４　あなたにとっての「サービス」とは何か

- 求められている事をして上げられる事
- 自分の知識を発揮するもの
- 期待以上の喜び
- 思いやりと心遣い
- 心地よい空気作り
- お客様が「ありがとう」と心から思ってもらえるような接客
- 喜び
- 満足感を与える
- 細やかな心配り
- 他人が望む以上の奉仕
- 見返りを期待しない事
- お客様がまた来たいと思って貰えるような接客・施術
- 無回答

設問５　個人的にやってみたいサービススタイルはあるか

- マッサージ
- 当たり前の事を当たり前と思わず，常に初心の気持ちを忘れない
- 気軽によれるお店
- しっかり考えたデザインの提供・提案
- 時間のない人や，体が悪い人の為の出張サービス
- ダメージを感じさせずに毎日違う物を一つでも多く取り入れる
- 心地よい光・音・香り・誠実（心配り）
- アットホームな雰囲気作り
- トータルバランスの提案
- 無回答

設問６　新規客とリピート客に対する接客の差はあるか

- 新規のお客様には名前を覚えて貰えるようにしている
- 差をつけないようにしている
- 顔見知りのお客様に対して，挨拶を工夫している
- 新規客に対して警戒心無くすようにしている
- 少しだけ。
- 平等に対応することが大切
- ない。全力で仕事をしています
- お客様はお客様
- 新規客には特に気を配る
- 新規客は緊張しているので，それを解してあげられるような会話をするように心がけている
- 無回答

設問７　カウンセリングの際，重要視して相談する箇所は何か

- お客様の意見に耳を傾ける
- お互いに納得するまで話し合う
- 期待と不安に思っていることはないかどうか
- イメージに合わせる
- ダメージを最小限に抑えてイメージに近づける
- お客様に似合うニュアンスを加える
- 年齢に関係なくチャーミングなスタイル
- 何がその人に似合っているかを見つけてあげる
- 魅力をいかに引き出すか
- 全て

- 求めていることを確認する
- 仕上がりのイメージやお客様の髪の悩みをどう克服するか
- 無回答

設問８　あなた自身改善したいところはあるか
- お客様の立場になる事
- 明るく早く仕事をする
- 言葉
- せっかちな所
- テキパキ仕事をこなす
- 落ち着く（焦り易い）
- 技術
- 全て
- 集中する事
- センスアップ
- 自分のペースを崩さずにムラの無い仕事を心がける
- 細かい所まで気を使う
- 無回答

設問９　サロン自体，改善すべき箇所はあるか
- 待たせすぎないようにする
- チームワークを大切にする
- 自ら進んで仕事をする
- スタッフ一同，お客様が持つ素材を150％活かしたスタイル作り
- 接客態度
- 技術レベルアップ
- 自分たちが好きな物を自由に表現し，理解してもらえるスタッフと気持ちを分かち合う
- フロント
- 有ると思うが，言葉で表せない
- 無回答

設問 10　あなたは顧客に対して提案派か，それとも意見重視派か
- 提案型　５人
- 意見重視型　５人
- どちらでもない　０人
- その時による　３人
- 無回答　３７人

設問 11　将来自分の店を持ちたいか
- 持ちたい　８人
- 持ちたくない　１人
- 分からない　６人
- 無回答　３７人

設問 12　普段仕事中に着る服装や，自分自身の髪型にテーマをもっているか
- 持っている　３４人
- 持っていない　０人
- 無回答　１６人

設問 13　あなたの理想のサロンはどのような所か
- とにかく心からリラックスしていただき，気分良く，そしてきれいになってその後の生活にプラスになってもらえるような，来て良かったと思って貰えるようなサロン
- 人にやさしいお店
- アートから受ける刺激も吸収しながら自分にしかできないヘアーデザインを作り出せるお店
- サロンの横に小さな洋服のお店を一緒に出す。一つ一つ拘りがある物を置き，自分が作ったヘアースタイルとの調和を考えたような店作り
- 複雑多様化していくお客様のニーズから応えて，クオリティの高いテクニックで優れたデザインを次々と生み出す。自由な発想と独自の感性

６－４　アンケート結果に関する考察

６－４－１　顧客側に対するアンケート回答に基づくサロンのイメージ

顧客側に対するアンケート計 100 人（年代・男女別）に行った結果，「美容室を利用する際，重要視するポイントはなんですか」という問いに対し，90％は「接客や基本的なマナー」と回答している。また，接客について設問したところ「入

り口に誰も居なかったことがある。」「従業員の話が長い・同じ事を聞かれる。」「予約したのに長時間待たされた。」等,大半の人が不満を抱いている。

しかし逆に「２度目に利用した際，顔だけではなく話した内容まで覚えていた」や「遅くなった際，駅まで送ってくれた」等，小さな心がけで大きな信頼・信用を得る事がある。

また,「病気でシャンプーができないときに家までシャンプーをしに来てくれた美容師さんがいてとても助かった。」という回答もあった。

設問２：サロンの従業員の人数はどのくらいですか

個人経営のサロンよりも，大型の店舗に行く人が多かったことに注目したい。やはり都心，もしくは駅周辺に立地している店舗の方が入りやすいとの補足回答も見受けられた。

設問３:何故,そのサロンを利用していますか（複数回答可）

圧倒的に「近い」という回答と,「雰囲気が好き」という回答に別れた。顧客はサロンに金額よりも雰囲気や立地を求めており，リラックスできる一つの手段になっていると考える事ができる。

設問４:サロンの雰囲気についてお聞きします(複数回答可)

「明るい」と答えた人が９割を超えており，イメージとして清潔感や明るさの無いサロンはあまり好まれてないようである。

設問５:従業員の雰囲気についてお聞きします(複数回答可)

この回答の結果は大きく２つに別れていた。まず，好印象である「笑顔がいい」,「ハキハキしている」,「仕事が速い」という項目に６～９割が回答している。しかし，「仕事が遅い」という項目に２割近い回答がされている事は，顧客側からはマイナスの印象であり，改善していかなければならない部分であることが分かる。

設問６：料金設定についてお聞きします

９割が普通と回答しているが，２人が「高い」と答えているところが注目すべき点である。高いと答えているが，補足回答で「料金にあった満足を得ている」とある。最高の技術とその料金にあったサービスを提供しているサロンは大体が指名制を採用しており，指名料が加算されている。回答者は「高い」と感じながらも，そのサービスに満足をしているので，これからのサロンの経営展開に見られる傾向として特筆される。

設問７：改善して欲しい点はありますか（複数回答可）

接客という項目に８割の回答があった。サービス業として纏められるサロン経営であるが，接客に不安や不満を持つ顧客が減らない事でも有名である。今回のアンケート調査では接客について設問した項目には顧客側の不安が色濃く出ている。

設問８：あなたが新しいサロンを選ぶ基準は何ですか（複数回答可）

８～９割が交通手段や,技術,値段を答えている。やはり立地や名前だけでの選択ではなく，技術や値段といった中身を見ている点では，最近の経済不安を帯びた社会的風潮がうかがえる。それは「カリスマ美容師がいるから」という項目に誰一人答えていなかったことからも分かる。美容師免許を持たずに営業していた事件が起きてから，カリスマ美容師という魅力的なフレーズは顧客の不安という形に変形して行ったことが伺い知れる。

設問９：初めてのサロンで，最初に見るところは何ですか？（複数回答可）

従業員の接客態度という項目が１０割の回答を得た。接客や電話対応というものに敏感な顧客側の意見や，顧客が求めるサービスの根底には「接客」があることが推測される。

設問 10:接客についてお聞きします(複数回答可)

圧倒的に「入り口に誰も居なかった」に解答が集中する結果となった。また，次に「従業員の話が長い」が多く，大きな店舗より小・中規模の店舗に見られる傾向であることが判った。また「入

り口に誰も居なかった」と答えた人の半分以上は，その店舗を再度利用する気にはならなかったと答えた。

設問 11：カウンセリングで重視して欲しいのはなんですか（複数回答可）

「希望するスタイル」の回答数が多いのは時代を反映していると言える。美容師が提案するのではなく，顧客が自ら提案する形が増えてきている。また，「普段の手入れの手軽さ」は女性だけではなく，男性にも多かった回答である。

問 12：美容室を利用する際，重要視するポイントはなんですか（複数回答可）

アンケートに協力してくれた全員が〇をつけたのが「接客や基本的なマナー」であった。補足回答で「ガムやタバコを吸いながら施術していた美容師がいた」や「美容室なのに人の体型の指摘をされて大変不快だった」等，行き過ぎたサービスや気を抜きすぎたサービスを「サービス」と勘違いして経営している店舗が多いことがわかった。

設問 13：あなたは美容師に髪型を提案してみたいですか，それとも美容師に提案してほしいですか。

芸能人の髪型や最新のヘアースタイルがＴＶや雑誌等により，身近で簡単に手に入るようになった事から，自分で提案したいという顧客の要望が分かる。サロンとしても，その要望に応える為に日々の努力が必要となるであろう。

設問 14：「こんなサロンがあったら是非行ってみたい」という理想のサロンはどのようなものですか。詳しくお書きください。

リラクゼーション効果がある店舗や，ネイル・メイク･アロマ等プラス α のサービスが設けられている店舗が多かった。また，男性でも気軽に入れる店舗という回答もあった。このことからユニセックス化と店舗の特徴を十二分に発揮できるサロンが求められている事が分かった。

設問 15：今までの美容院で「こんなサービスがあって不愉快な思いをした」，もしくは「大変満足した」という体験談がありましたらお書きください。

ここでは，サロンが顧客に対してどのような接客・サービスを行っているかを理解する為に設問した。非常識としか受け取れない接客対応や，侮辱に値する言動をしている店舗があることに愕然とした。その逆に，顧客に対して最高のサービス・接客をしている店舗もあり，この格差をなくさない限り，将来のサロン経営の全体水準は向上しないであろう。

６－４－２　従業員側アンケートから読み取れるサロン側の考え

設問１　接客する際，あなたはどんな事に気を使っていますか

ここでは個人的にどのような意思を持ち，接客を行っているのかを知るために設問した。全体的に，「言葉や態度」を気にかけての接客を行っている従業員が多く見られた。中でも「顧客に分かりやすいように伝える」という回答や，「言葉遣いに気を配る」等，言葉に関する回答が多かった。

設問２　サロン全体で気を使っているところは

全体的に，サロン内の雰囲気に関する回答が多く見られた。「リラックスしたサロン作り」や，「アットホームなサロン作り」等，個々のサロンコンセプトを十分に発揮できるように，店舗全体で協力している様子が伺えた。

設問３　あなた個人で気を使っているところは

仕事に関する回答と，接客に関する回答との二手に分かれた。仕事に関しての回答は，「顧客の髪型を作り上げる事」に対しての個人の努力や，「年代に拘らず本当に似合うスタイル提案」等，対顧客を前提としての回答が多かった。

設問４　あなたにとっての「サービス」とはなんですか

アンケートを実施するにあたり，一番考えを聞きたかった部分である。「サービス」が従業員に

とってどのようなものであるか，また，「サービス」の意味をどのように解釈しているかがよく分かった。顧客に対しての「サービス」か，個人的な努力を指す「サービス」かの２つに分かれた。

設問５　個人的にやってみたいサービススタイルはありますか

ここではサロンで決められたサービスとは別に，従業員がやりたいサービスとは何かを聞くために設問した。「時間のない人や，体が悪い人の為の出張サービス」や「トータルバランスの提案」等これからのサロン展開に必要となってくる回答が多かった。

設問６　新規客とリピート客に対する接客の差はありますか

「新規のお客様には名前を覚えて貰えるようにしている」「顔見知りのお客様に対して，挨拶を工夫している」等，それなりに差をつけない工夫をしているように感じた。

設問７　カウンセリングの際，重要視して相談する箇所はなんですか

「お客様の意見に耳を傾ける」，「魅力をいかに引き出すか」等，顧客が一番重要視して欲しい部分を従業員も理解している事が分かる。

設問８　あなた自身改善したいところはありますか

美容師はファッション業界とも関わりがあり，美容師＝ファッション時代の先端とも見られてきている。ファッションだけではなく，「センスを磨く」や「言葉に気をつける」等，仕事に関しての回答も多かった。

設問９　サロン自体，改善すべき箇所はありますか

勤めているサロンの改善すべき箇所が見えているかどうかにより，そのサロンの今後が計り知れる。ここではどの程度の人が自分の勤めているサロンの改善点を理解・把握しているかを知る為に設定した。ほとんどの人が理解しており，改善点を回答してくれた。

設問 10　あなたは顧客に対して提案派ですか，意見重視派ですか

この設問は顧客側にも同じ内容の設問を出している。回答数が少なく，無回答が多かった為，比較的顧客とのカウンセリングにより決定している事がわかった。

設問 11　将来自分の店を持ちたいですか

「持ちたい」と答えている人は全員男性だったことに注目したい。従来，女性技術者よりも，男性技術者のほうが自立心は強く，自店舗を持ちたいと思う人が多い。その反面，「分からない」と答えた６名の内４名が女性であった。

設問 12　普段仕事中に着る服装や，自分自身の髪型にテーマをもっていますか

設問８でも述べた様に，ファッションセンスは必要であり，無回答はあったが，「持っていない」は０名であった。制服があるサロンも数が少なくなっており，サロンの従業員のファッションはそのサロンの雰囲気とも合わなければならないので，美容師は大変である。

設問 13　あなたの理想のサロンはどのような所ですか

将来の自店舗を書いてもらった。創造に富んだサロンが多く，これからの顧客に求められるサロンが全て集合した形になっていた。

７．結び

本研究では，独自のアンケート調査など様々な視点から，理容・美容業界の将来求められる形態を分析してきた。調査結果から，サロンワークを取り巻く顧客側，従業員側の要望，目標がいくつか明らかになった。

今後の，サロンワーク，サロンの経営に求められることは，カラーリング・ネイル・メイク・エステ等の専門知識を持った人との場の共有によってサロンを向上させていく事と，店舗の立地条件や顧客の年齢層によって店舗展開，店舗環境の変

革を行う事である。理容・美容業界は，「健康コンサルティング業」へシフトすると考える事ができる。理容･美容両業界間にある境界は低下し，平行して，薬局・エステ・かつら・スーパー等の融合化が進展するであろう。特に，スポーツジム，ホテル・エステサロンや健康食品，化粧品会社等との融合化が予測される。

顧客重視のサービスや，高齢者に対するアプローチ等，顧客獲得競争が今以上に激化していくであろう。私達顧客は，こういった理・美容院から自分にあったサロンを取捨選択することができるようになる。レベルの高い安店が増える中，プラス α のサービスに期待が寄せられる。

（注）本研究は，人文学部文化情報学科（文化情報専攻）学生が執筆した卒業研究論文を，指導教員が要約・再編したものである。

専門用語・業界用語の注訳

施術（美容師が顧客に対して行う美容業務）
カット（髪を切る事）
シザー（施術に使用するはさみ）
カラーリング（髪の色を変える事）
パーマ（髪にウェーブをかける事）
カウンセリング（施術前に顧客と会話をし，今回の施術をどうするか相談する事）
スタイリング（髪を整髪する事）
ウェット（濡れた髪）
ワインディング（パーマをかける際に行う施術）
ロッド（パーマをかける際，使用する道具）
カットモデル（実際に髪を切らせてもらい，練習になってもらう人）
ヘルプ（スタイリストの補助）
メニュー（店舗で行う施術の一覧）
ワックス（スタイリングする際，使用する整髪料）

参考文献／協力店舗

［参考文献］

稲葉元吉『経営行動論』丸善，1979 年
伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社，1984 年
奥村昭博『経営戦略』日本経済新聞社，1989 年
稲葉元吉『現代経営学の基礎』実教出版，1990 年
山倉健嗣『組織間関係』有斐閣，1993 年
赤坂見附法律会計事務所（冨田秀実・松村博文・河井国秀）編『美容室の法律ハンドブック』新美容出版，1997 年
高橋秀雄『サービス業の戦略的マーケティング　中央経済社，1998 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
境　新一『現代企業論－経営と法律の視点－』文眞堂，2000 年
『美容師・美容業界を目指す人の本』成美堂出版，2000 年
『ＰＲＥＰＰＹ』プレアデスセンター，2001 年　5 月号･7 月号
『美容と経営』新美容出版，2001 年 8・9・10・11・12 月号，2002 年 1・2・3・4・5 月号，2002 年 5 月号付録「サロン開業ハンドブック」
『しんびよう』新美容出版，2001 年 10・11 月号

［取材協力店］

・ 東京都八王子市立地Ａ店（アンケート・インタビュー実施店舗）
・ 埼玉県川口市立地Ｂ店（アンケート・インタビュー実施店舗）

アンケート

＜顧客用アンケート＞

東京家政学院大学　人文学部文化情報学科・専攻
３年 CB 組０２番　牛田美穂

この度は、アンケートにご協力いただきましてありがとうございます。卒業論文を書く上で、参考にさせていただきます。（以下「複」は複数回答可能です。）

１、あなたが今現在利用している美容院（以下、サロン）の立地はどこですか？
サロン名でも結構です。お書きください。

２、そのサロンの従業員の人数はどのくらいですか？
- １～２人
- ２～５人
- ５人以上１０人未満
- １０人以上１５人未満
- ２０人以上

３、何故、そのサロンを利用していますか？「複」
- 近いから
- 担当のスタイリストが居るから
- 昔から行っているから
- 値段が安いから
- サロンの雰囲気が好き

４、そのサロンの雰囲気についてお聞きします。「複」
- 明るい
- 少し暗い
- 普通
- その他（　　）

５、従業員の雰囲気についてお聞きします。「複」
- 笑顔がいい
- ハキハキしている
- 感じが悪い
- 仕事が速い
- 仕事が遅い
- その他（　　）

６、料金設定についてお聞きします。
- 高い
- 普通
- 安い

７、改善して欲しい点はありますか？「複」
- 料金について
- サービスについて
- 接客について
- 技術について
- 特にない
- 満足している
- その他（　　）

８、あなたが新しいサロンを選ぶ基準はなんですか？「複」
- 場所・交通手段
- 値段
- 技術
- 雑誌・ＴＶの影響
- 人に勧められて
- 以前の担当が在籍しているから
- カリスマ美容師がいるから
- その他（　　）

９、初めてのサロンで、最初に見るところはなんですか？「複」
- 電話の対応
- 従業員の接客態度
- 店内の雰囲気

１０、接客についてお聞きします。「複」
- 入り口に誰も居なかった事がある
- カウンセリング前に長時間待たされた事がある
- シャンプー後、長時間待たされた事がある
- 待ち時間の間、何も出て来なかった事がある（ドリンクや雑誌）
- 従業員の話が長い
- シャンプーが雑
- その他（　　）

１１、カウンセリングで重視して欲しいのはなんですか？「複」
- その日の予算
- ファッションやメークとのバランス
- 仕事やライフスタイル
- スタイリング剤の種類
- スタイリングやアレンジの方法
- 普段の手入れの手軽さ
- 髪質などに関する悩み
- 自分にあった長さ
- パーマやカラーなどの希望
- 希望するヘアースタイル

１２、美容室を利用する際、重要視するポイントはなんですか？「複」
- シャンプーの上手い下手
- お店の知名度
- 立地や周辺の環境
- 通の便
- 手入れやホームケアのアドバイス
- スタイルチェンジやデザイン提案力
- ヘアカラーの上手い下手
- パーマの上手い下手
- 担当者の人柄や相性
- お店の雰囲気
- 接客や基本的なマナー
- 電話の対応の仕方
- かかる時間や料金
- 営業時間

１３、あなたは美容師に髪型を提案してみたいですか？それとも美容師に提案して欲しいですか？
- 自分で提案して、その通りに完成させて貰いたい
- 自分で提案して、それに近い物に完成させて欲しい
- 自分で提案して、それをアレンジして欲しい
- 美容師に提案して貰いたい
- どちらでもいい

１４、「こんなサロンがあったら是非行ってみたい！」という理想のサロンはどのようなものですか？詳しくお書き下さい。

１５、今までの美容院で「こんなサービスがあって不愉快な思いをした」、もしくは「大変満足した」という体験談が有りましたらお書きください。

ご協力ありがとうございました。参考にさせていただきます。

年齢　　歳　職業（　　）　男・女