

第7章 21世紀のユニフォームとユニフォームビジネス

1. 多様化するユニフォームの機能

1) めざましい機能の進化

ユニフォームが一般服と異なるのは、ユニフォームが持つ機能性にある。そのことはスポーツウエアを見れば明らかで、ユニフォームが持つ機能性は、勝敗を分けるほどのファクターになっている。競泳用の水着等は、素材を含めた機能性が100分の1秒の記録を左右している。

一方、業務用のユニフォームはどうだろう。使われる状況によって差があるとは言え、機能的でないユニフォームは有り得ない。例えば消防士が着る防火服には、当然のことながら高度な防災・耐熱機能が施され、このところファッショナブルになってきたオフィスユニフォームにしても、一般服にはない耐久性が付加されている。

この機能には、防災・耐熱など外的要因から身体を守る物性機能と、スポーツウエアのように身体を動きやすくする運動機能、それにデザインがもたらす感性機能の三つがある。業務用ユニフォームの場合、着用場面によって求められる機能は異なるが、機能性を不要とするユニフォームはない。

そこで、それぞれの機能についての方向性を推察してみると、まず物性的な機能でいえば、素材の高機能化がめざましい勢いで進展している。かつては「丈夫で長持ち」という耐久性、堅牢性が重視されたが、この物性機能が多様化し、最近では着用場面に応じた機能開発が常態化している。

この物性機能を支えているのがユニフォーム・テキスタイルの存在である。一般服にもテキスタイルの物性は、引張り強度に始まり磨耗性、防皺性、染色堅牢度……等があり、一定水準に達しないものは製品化されない。しかし、ユニフォームに使われるテキスタイルの物性には、これを大幅に上回る機能が求められる。

また、こうした耐久性だけでなく、静電防止、防臭、抗菌、防汚といったように、用途特性に応じた機能素材が数多く登場している。これらは合繊技術の高度化によるもので、わずか1グラムの重さで東京～広島の長さになる超極細繊維や、マイクロカプセルを糸の中に混入させる等、ウルトラファイバーの開発によってテキスタイルの機能性は多機能化している。

こうしたテキスタイルによる多機能開発と並んで、ユニフォームの機能進化で見逃せないのが運動性能である。スポーツウエアほどの機能は求められないとは言え、業務用ユニフォームにもそれなりの運動機能が必要とされる。その最たるものが軍服、それも戦闘服である。また、警官や消防士等も制服の運動機能性が業務に反映する。

一方、オフィスユニフォームはどうかと言えば、長時間椅子に座り続けたり、書類整理等

で屈んだり、背を伸ばしたり……という動作は、テキスタイルやパターンメークによる運動機能性によって、身体的負担が左右される。いわゆる動きやすい服、これがユニフォームにとって不可欠な要素なのである。

2) 感性機能の転換期

ユニフォームにとって機能性は欠かせない要素であるが、前述の物理的機能に加えてクローズアップされているのが感性機能である。ファッションが心理的な影響をもたらすのは周知のことで、画一的なデザインのユニフォームを着用することで、集団意識が強まることは“制服”の存在が証明している。

学生服をとっても「制服か自由服か」の論議が交わされ、一部では自由服を採用する学校も生まれているが、ではすべての学生が「アンチ制服」なのかと言えば、そうでもない。現実には自由服に踏み切った学校でも、学生服で通学する生徒がいる。つまり、強制的な制服着用には反感を覚えるが、そうでないなら「制服も悪くはない」という意識が少なくないようである。

一方、青森のとある市議会では、議員の服装を巡って議会が紛糾している。ある議員がノーネクタイで議会に出席したところ、これに「ネクタイを締めるのが議員のモラル」と“ネクタイ支持派”が反発。とうとう“ノータイ議員”を締め出してしまった。

また、埼玉の市議会でも議会中に上着を脱いだ議員に、議長が「上着を着るように…」とうながし、これに「なぜ脱いではいけない」と反発したものだから、議会が中断。ここでも服装を巡って紛糾した。いずれも上着とネクタイというのが“議員の制服”にあたるのかどうか、という論議である。

これらの根っこは同じで、服装を強制的に決めることに対する反発、もっと言えばドレスコードへの認識が発端となっている。服装にはTPOがあり、着るとき(Time)、着るところ(Place)、着る場面を(Occasion)をわきまえて装う、というのが社会的なエチケットになっている。冠婚葬祭にカジュアルウェアを着ていくのは、特殊なケースを除けば不作法になる。

もちろん、基本的に服装は個人の意思表示である。その意味で言えば服装の自由も尊重されてしかるべきであるが、そこに服装を規定する約束事があれば事情は変わってくる。例えば制服警官が私服で勤務したり、旅客パイロットがジーンズで乗務する、というのは明らかに服装規定を犯している。先の市議会で紛糾したのも、市議会議員の服装規定が明確になっていなかった、それが事を大きくしてしまったのである。

個衆化が叫ばれる昨今、個性化は消費行動だけでなく集団社会にも及んでいる。押しつけがましい服装規則に反発する、というのも個衆化現象と無縁でない。そうした中、ユニフォームのデザインも新たな局面を迎えている。

3) 着る立場の感性機能

1980年代後半あたりからオフィスユニフォームがファッショナブルになった。その背景にあるのはコーポレート・アイデンティティ（CI）のリニューアルで、企業イメージを上げるため、多くの企業がCIを一新した。コーポレートカラーやロゴマークを変え、これと連動するようにユニフォームのモデルチェンジが相次いだ。

銀行を例にとると、一段と華やかさが増し、有名デザイナーを起用したデザインも登場した。このあたりは女子校の制服と似ている。また、ユニフォームもモデルチェンジにあたっては、着用者のニーズを反映するため、社員によるデザイン選考委員会が設けられる等、ユニフォーム選定のプロセスも変わってきた。

一般的にオフィスユニフォームは企業が社員に貸与するものである。従って、この購入プロセスは一般服のように「着用者＝購入者」とならない。ここでの購入者は、企業の調達担当窓口であり、ここで購入されたものが着用者に支給される。ユニフォームとは、企業の目的に沿って調達されるものであるから、個々のニーズは汲み取れない。とは言え、着る側の心理を無視して調達すれば、社員のモラルに影響する。

この着用心理が重視されるようになったのも、ここ10年来のことである。その一例をあげると、楽器やレジャー用品を手掛けるA社は、それまでのユニフォームを一新し、ポロシャツとコットンパンツを採用した。それだけでなく、ユニフォームを着たくない人には私服を認めた。

そのポロシャツとコットンパンツには、いくつもの色が用意され、社員は好きな色が選べる。そのユニフォーム・カタログを見ると、まるでカジュアルウエアの通信販売のようである。かつてのワーキングウエアから比べると、限りなく私服に近い。

また、ある製造業では色の組み合わせだけを規定し、私服のユニフォーム化を実践している。トップスは白でボトムスは黒。この組み合わせなら、トップスはブラウスでもポロシャツでもかまわない。またボトムスも黒であればパンツでもスカートでもジーンズでもいい。ここでは上下の白と黒という配色がユニフォームとなっており、アイテムによる規定は自由化した。

4) 制服にない心理的効用

オフィスユニフォームと言えば、まったく新しい概念で新風を送り込んでいるのが“カジュアルフライデー”である。金曜日をカジュアルデーにするという発想は、アメリカのビジネス社会から生まれた。

もとはシリコンバレーにあるコンピュータソフトのオフィスから始まったカジュアルデーが、ニューヨークのオフィス街に波及。90年代に入ると多くの企業がカジュアルフライデーを採用した。一方、日本でもアメリカの“実績”に注目し、アメリカほどではないにしろ、かなりの企業がこの制度を導入している。

結論から言えば、なぜ、カジュアルフライデーがこれほど注目されたのかと言うと、それはカジュアルデーがもたらす心理的効用、すなわち気分転換の有効性である。アメリカのカジュアルフライデーに関する調査レポートによると、多くの社員が「気分転換が出来、作業能率が上がった」と支持している。さらに興味深いのは「上司に親近感が持てるようになった」という意見である。

ホワイトカラーにとってスーツはビジネス・ユニフォームである。これを金曜日だけ脱ぎ捨てることによって、オフィスの雰囲気はガラリと変わった。スーツというユニフォームをまとうことによって、それまで見えなかった個々のパーソナリティが、カジュアルウェアを着用することによって浮上。それだけでなく、気分転換の効用も大きい、というのだから、これはまさしくユニフォーム・ルネッサンスである。

2. ユニフォームにおける CS

1) 自由服装に近づくユニフォーム

オフィスユニフォームが機能志向から感性志向に移行し始めたのは、企業社会の変化とリンクしている。かつて労働集約型の産業社会では、個々のパーソナリティよりも集団順応性が重視された。労働集約による集団を円滑に運営するためには、個性的な人材はブレーキになる、と見られていた。いわゆる金太郎飴の方がよかったのである。

ところが知識集約型が浮上すると、今度は横並び意識がマイナスに作用する。個々の能力をどう高めていくか、ここに企業の力点が移っていった。オフィス・ルネッサンスが叫ばれたのも、このあたりからで、総合職（キャリアウーマン）制度が増え始め、この総合職にはユニフォームが適用外とされた。

考えてみれば、個人のパーソナリティを武器にした職業ほどユニフォームが少ない。例えば画家や作家にユニフォームはないし、企業人にしても音楽プロデューサーや広告ディレクターも、その服装は勝手気ままである。外見上の“約束事”（ドレスコード）を持たなくても、仕事に支障をきたさない。むしろ、窮屈な約束事に束縛される方が障害になってしまう。

こうした個人のパーソナリティを重視する知識集約化が進めば、そこでは当然のことながら社内服装も変わってくる。フォーマルウェアが緊張感を持続させる機能を持つとすれば、カジュアルウェアは気分をリラックスさせる機能を持つ。ユニフォームが前者だとすれば、自由服装は後者に位置付けられる。

同じ女性社員でありながら事務職にはユニフォームを義務付け、総合職には私服を奨励するというのも、集団と個人の業務特性によるため、と言える。事務職には定められたシステムで業務を遂行してもらいたいし、一方の総合職には個人の能力でビジネスを切り開いてもらいたい。ここがユニフォームの着用に現われた。

とは言え、事務職等には個々のパーソナリティが不要なのか、と言えばそうではない。全

体システムに支障がない限り、業務を改革するアイデアは出してもらいたい。事務職にもパーソナリティ・ニーズは及んでいる。そうなれば、ここでのユニフォームも変わってくるはずである。

金太郎飴のような画一的なユニフォームから、選択肢のあるユニフォームへ。いきなり自由服装にするというのではなく、ユニフォームにバリエーションを持たせる。ある銀行では、ジャケットとスカート、パンツ、それにベストを単品コーディネートすることによって、ユニフォームのバリエーションを広げた。

パンツルックでもよし、ベストスーツにしてもよし、或いはスカートによるスリーピース。ちょっとしたアイデアで、画一的なユニフォームが広がった。さらに前述のポロシャツとコットンパンツ、白黒のコンビネーション等も、自由服装に近いコンセプトである。

2) ユニフォームのカスタマーは誰か

カスタマーズ・サーティスファクション (CS=顧客満足) は、消費財を扱う産業のキーワードである。もちろん、顧客と接する小売店にとっては欠くことのできないテーマであるが、製造業や卸売業にとっても他人事ではない。どのようにしたら顧客の満足度が高められるのか、これはあらゆる産業に課せられたテーマである。

そこで考えなければならないのが、ユニフォームにとって誰が顧客なのか、という問題である。一般服と違ってユニフォームは、企業にとっての“備品”である。概念的には事務用品と同じで、企業が事務服を調達し、これを社員に貸与する、というのが基本的な構図である。

しかし、ファッションが高度化 (品質や感性) する中で、ユニフォームも機能性だけでなく、感性面においても向上している。そうなれば着用者の気分も変わってくる。もちろん、企業においては女子校のように制服に憧れて入社することはないが、それでもユニフォームの出来、不出来によって社員の気持ちは変わってくる。

この着用者のニーズをどう汲み取るか。ユニフォームビジネスにとってのCSを考える上で、これは重要なファクターである。多くの場合、ユニフォームを購入するのは着用者ではない。だから顧客は企業の購入窓口になる。

特注ユニフォームを例にとれば、デザインから品質、性能、価格に至る、全ての注文は購入窓口に集約される。ただ、デザイン等については言えば、最近では社員をモニターにしたユニフォーム検討会が持たれ、着用者のニーズが反映されつつある。とは言え、特殊なケースを除けば、ユニフォームの個人買いは限られ、セントラル・バイイング方式で調達されている。

だが、ユニフォームのファッション化は時代の趨勢である。“機能と感性のバランス”これがユニフォームのポイントだとすれば、ユニフォームの感性志向はさらに進化を続けていく、と思われる。そうなれば着用者ニーズは、これまで以上に重要になるだろうし、着用者を対象にしたCSをどう実現するか、が今後の課題である。

3) ユニフォームのCSとは……

そのCSに取り組む上で考慮しなければならないのが、感性時代の価値観である。ファッションに限らず多くの消費財が理性消費から感性消費に向かう中、そこでの価値観も様変わりしている。

ある都市銀行の調査によれば、1960年を境に日本人の世代特性はガラリと変わってしまったらしい。この世代特性を出生年で分析すると、60年以前と60年以後とではかなりの差異性があることが判明した。その中で注目されるのが価値観の違いである。

60年以前派が「よい・悪い」を基準にするのに対し、60年以後派は「好き・嫌い」が基軸になる。両者は似ているようで、実は根本的に異なる価値観と言える。例えば、仮に「悪い」と判定された場合、これへの対応は悪いとされた部分を改善する。品質が悪ければ、品質向上をはかる。サービスが悪かったのであれば、サービス改善を目指す。つまり、悪い部分を解消すれば、この判定は覆すことができる。

ところが「嫌い」は厄介である。なぜなら、この判定には特効薬がない。どれだけ品質を上げ、サービス向上を目指しても「嫌い」と言われれば、それまでである。この「嫌い」という判定を覆すには、好きになってもらうしかないが、このメカニズムが難しい。丁寧なサービスが嫌われたからといって、ラフなサービスにすれば気に入ってもらえるのか、と言えば違う。

ここでの対応は「嫌われないこと」かもしれないが、これを実践する方法も見当たらない。この銀行によれば、日本の人口は「よい・悪い」型よりも「好き・嫌い」型の方が多くなっている。そして、この価値観がユニフォームにも波及するとすれば、ユニフォームにおけるCSも、「好き・嫌い」に対応しなければならない。

ユニフォームにとって「よい・悪い」は重要な価値観である。とくに機能性においては「好き・嫌い」が主流になるとは考えられない。問題はオフィスユニフォームのように、デザイン志向が強くなってきた分野である。「デザインが悪い」と言われれば対応しやすいが、「嫌いなデザイン」は対処が難しい。しかも、着用者が「好き・嫌い」を判定根拠にした時、ここでの満足提供は至難である。

3. ユニフォームビジネスの将来

1) ユニフォーム市場の再編

ファッションビジネスは21世紀を目前に控え、大きく様を変えつつある。その一つがグローバル化で、中国やベトナムなどでの海外生産が急増する一方、外資系ファッション企業が相次いで参入。この“外資上陸”が小売業にまで広がっている。

かつてのグローバル化といえば、それは日本のファッションビジネスを支える、海外助っ人のような存在だった。アパレル企業を例にとればライセンス提携がそれで、有名ブランド

との提携によって日本のアパレル企業は、日本では開発しにくい高級ゾーンを切り開いた。また、小売店にとっても欧米からのインポート品は、売場のプレステージを高め、さらには差別化商品として貢献した。

ところが最近のグローバル化は、かつての助っ人がライバルになってしまい、日本のファッション企業を脅かしている。かつてライセンス提携を交わしていたブランドが、日本にジャパン社（現地法人）を作り、独自のマーケティング戦略を打ち出している。また、小売業界では欧米資本の大手専門店が対日進出をはかり、SPA方式で販路拡大を目指している。

こうした状況が続く中、日本のファッションビジネスは熾烈な国際競争に巻き込まれてしまった。アパレル製造業にとっては、急増する海外生産の影響を受けて受注量が激減。アパレル業界でも「国産 vs 輸入」という構図が無視出来なくなった。

さらに製造小売型の海外SPAの存在は、これを迎え撃つ小売業だけでなく、ここへの供給ルートが持てない国内アパレル企業にとっても、空洞化という懸念が頭をもたげている。また、国内企業に目を転じれば、かつて日本のファッションビジネスをリードしてきた大手専門店が経営不振に陥っている。

こうしてみると、日本のファッションビジネスは、かつてない隘路にはまりこんでしまったようである。そして、この隘路から抜け出すには、大胆な発想転換が必要になる。こうした状況はユニフォームビジネスにとっても無縁ではない。現実に10年単位でみれば、ユニフォームを取り巻く環境は大きな変化を遂げている。

2) ユニフォームの専門性と汎用性

現在のユニフォームビジネスの流通形態を整理すると、①商品はオーダーメイド（特注）とレディメイドが並存②販売方法はカタログ販売と訪問販売、店頭販売③ユーザーは購入と使用が分化……というのが特徴となっている。これが今後、どのように変容していくのか、ここが注目される点である。

まず、商品について言えば、すぐさまオーダー比率が下がるとは考えにくいですが、方向としては既製服化が進むとみるのが順当だろう。つぎに販売方法であるが、ここに新しい業態が生まれる可能性が高い。一般服と違ってユニフォームの店頭販売は限られる。ワーキングウェアや白衣、それに汎用的な事務服等に専門店が見られるが、圧倒的多数は無店舗販売である。

代理店制度が発達しているユニフォームビジネスでは、カタログ販売と訪問販売をミックスさせた販売方法が主流となっている。例えて言えば百貨店の外商販売に似ていて、得意先企業の要望を掌握し、キメ細かく対応していく、というのが一般的である。このほかコンペ方式による受注もあるが、これは大企業等の特注ユニフォームに多い。

この特注ユニフォームはともかく、カタログで扱われるレディメイド・ユニフォームについては今後、ブランドミックス型の販売がクローズアップされそうである。現在のカタログ

は、ユニフォームメーカー毎の専用カタログが大半を占め、異なるメーカーの商品を一堂に介したカタログが少ない。

しかし、購入者の立場からすれば、商品の選択肢は広い方がありがたい。より多くの商品と比較検討し、そこから適品を選ぶ。これはCSの観点からも重要なことである。当然、これによってユニフォーム産業の競争は激化するかもしれないが、この競争が商品開発やサービスの向上につながっていく。それだけではなく、購入者に対するサービスも改善される。

3) ユニフォームのメガストア

ファッションビジネスにはオンリーショップとあって、一つのブランドでまとめた業態がある。デザイナーブランドを始め有名ブランドの多くが、この手法をとっている。いずれもブランドバリューがあって、売場演出を含めてイメージをアピールするブランドに多い。

そうした一方、異なるブランドをミックスして売る、品揃え型の業態もある。数から言えば、この方が多く、百貨店の平場が典型的なケースと言える。この品揃え売場の特徴は、小売店の“編集力”によって売場が変わる点で、最近ではインポート品を専門にしたセレクトショップが話題となっている。

一般のアパレル商品も多様化が進んでいるが、ユニフォームも全てのジャンルを含めれば、その多様性はかなりの広がりを持つ。もちろん、ユニフォームには着装目的と着装場面があって、オフィスで白衣を着るようなことはない。だから、一般服のような品揃え売場はいたらないとも言えるが、品揃え売場の効用がないとも言いきれない。

オフィスユニフォーム一つをとっても、最近ではファッション・テイストが細分化し、エレガントとかフェミニン、ゴージャス……といったセグメントがなされるようになった。また、グレードにしても普及品から高級品まで、その幅も細分化している。これを独自の編集方法(MD)でブランドミックスしてみる。

もちろん、ここではユニフォームの品質や性能、デザインについてアドバイス出来る、ユニフォーム・アドバイザーが必要になる。このユニフォーム・アドバイザーによる売場編集が実現すれば、専門知識がない購入担当者にとっても、負担が軽くなる。

もっと言えば、ユニフォームを専門にしたメガストアというコンセプトも成り立つ。広大な売場に、ありとあらゆるユニフォームが並べられる。ワーキングウエアもあれば、サービスユニフォーム、オフィスユニフォーム……商品だけでなく、グレードやテイストもワイドに揃えられ、誰もが気軽に買えるようにする。

だからといってユニフォームをファッションとして扱う、というのではない。考え方としては事務用品のメガストアに似ている。そこで扱う商品もユニフォームだけでなく、事務用品や作業器具も揃えたらどうだろう。ワーキングのコーナーにはヘルメットや作業靴も置く。さらに、これをカタログにして通信販売にする、というのも方法である。

とは言え、ここしばらくは専用カタログによる販売が中心になるはずである。ただ、そう

した中でメガストアのような新業態が出来れば、ユニフォームに新しい潮流が生まれる公算は高い。

4) ユニフォーム市場の新業態

ファッションビジネスですら未来像が描けていないのに、ユニフォームビジネスの将来を展望するのは至難なことである。しかし、ディテールはともかく、全体の方向性を推察することは可能である。

まず、21世紀以後のユニフォームの存在に関してはどうだろう。ゆるやかな変化はあっても、いきなりユニフォームが消える、等ということは有り得ない。むしろファッションがユニフォーム化の方が可能性が高い。すでにユニフォームに自由服装という概念が生まれているように、一般服とユニフォームは徐々に接近し、両者がクロスオーバーしたゾーンに、新しいユニフォームが生まれるかもしれない。

また、ユニフォームの流通構造で言えば、21世紀に本格化するマルチメディア・ショッピングに、どう対応していくか、というのも将来的な課題である。マーケティングの世界では“One to One”という概念が浮上している。通信販売などダイレクト・マーケティングが進化してくると、個々へのアプローチが重要になる。分かりやすく言えば「個から個へ」というインディビジュアルな流通構造である。

ユニフォームビジネスに置き換えれば、ここで言う“One”は着る人、ということになる。ユニフォーム着用者に対する個別対応、この発想が“One to One”につながる。当然、ここには矛盾が生じる。画一的な効果を求めるユニフォームに、個別ニーズを反映する、というのは矛盾が大きすぎる。

だが、これも発想を変えれば、サービスだけでも個別対応にすれば、ユニフォームはかなり変わってくる。例えば、着用者の不満を解消するシステムを考えてみる。クリーニングなどのメンテナンス、クレームを受け入れ、着こなしの提案……これらのことをサプライヤーが吸収すれば、ユニフォームのCSは向上する。

さらに将来的には単品コーディネートでユニフォームが増えるかもしれない。雰囲気だけは統一し、そのワクの中なら自由にアイテムやデザインが選べる。こんな提案もユニフォーム産業の使命といえる。この“ON to One”マーケティングを推進することによって、ユニフォーム市場の新陳代謝が加速する。そして、そこから新業態が生まれていく。

参考文献

- ファッションビジネス概論 (財)日本ファッション教育振興協会
ユニフォームハンドブック 繊維流通研究会
服装大百科事典 文化出版局
マネキンのための宣伝販売促進読本 (アパレル編) 東洋経済
アパレル産業概論 繊維産業構造改善事業協会
アパレル素材企画 I 繊維産業構造改善事業協会
テキスタイルエンジニアリング 繊維産業構造改善事業協会
アパレル研究 24 「ユニフォーム特集」 繊維産業構造改善事業協会

ユニフォームビジネス

頒布価格3,000円(税・送付込)

平成9年3月 初版発行

発行 繊維産業構造改善事業協会
繊維ファッション情報センター
〒105 東京都港区西新橋1-6-21
大和銀行虎ノ門ビル6F
TEL (03)3503-4631
FAX (03)3503-0993

禁無断転載 落丁本・乱丁本はお取替いたします。印刷・製本 ㈱じんのう