

平成25年度

訪問看護管理者養成研修会

～体系的に学ぶ管理者の役割～

< 大阪会場 >

第Ⅲ期 資料集

日 時：平成25年 11月14日(木)10:00～17:45
11月15日(金) 9:00～17:15
11月16日(土) 9:00～16:00

会 場：大阪府看護協会桃谷センター

一般社団法人全国訪問看護事業協会



訪問看護管理者養成研修会について

本研修会は平成17、18年全国訪問看護事業協会の研究事業「訪問看護ステーション管理者養成プログラムの開発」で開発した研修プログラムをもとに開催するものです。

この研究では、有識者と現場のステーション管理者からのヒヤリング、およびこれまでの調査研究等の文献検討から、訪問看護ステーション管理者に求められる能力を「6つの機能」(表1)と「12のスキル」(表2)に整理しました。

さらにこれらの管理者としてのコンペテンシーを獲得し、健全なステーション運営を担えるスキルを獲得すべく、具体的な研修プログラムを開発しました。

3期9日間の本研修科目のそれぞれの講義ごとに、シラバスを作成、受講生の到達目標(表3)を設定しています。

本研修会の全過程を通じて、管理者に必要な能力を取得できることを本研修会のねらいとしています。

表1

管理者の機能
訪問看護に関わる最新情報や知識の取得(制度の動向や訪問看護の最新知識・技術)
経営の基本的な知識・ノウハウ
実践的経営能力
人材育成
人材管理
組織の運営管理

表2

管理者に求められるスキル
論理的思考(ロジカルシンキング)の技量
判断力
経済的思考力
先見性
哲学的思考
柔軟性・対応力
交渉・折衝力
行動力
責任感・責任遂行能力
支援力・支援的姿勢
バランス感覚
プレゼンテーション力

表3
平成25年度訪問看護管理者養成研修会シラバス

分類	科目	到達目標	講義内容
(1)訪問看護制度論	①訪問看護を取り巻く制度と政策	訪問看護関連の施策・制度と動向を理解しコンプライアンスに基づいた事業運営が出来る。	訪問看護が位置づけられている老人保健法・健康保健法・介護保険法・改正介護保険法・医療制度改革等制度の概要（診療報酬・介護報酬等含む）、事業展開において準拠すべき法制度内容とその対応/情報開示/情報公表(制度)
(2)訪問看護経営・経済論	①経営状態の把握・評価(経営に関する基本的技術)	1. ステーションの適正な経営の実際/事業収入と支出額の把握と採算性を評価できる。2. 経営状態を把握し、今後の戦略を考えることができる。	<1>経営分析の基礎知識－帳簿類のデータをどう加工し、経営分析に役立てるか？<2>訪問看護ステーションの採算性と経営効率化の考え方
	②経理・財務の実際(経営に関する基本的技術)	1. 毎月の訪問看護の実際と保険請求額の把握と帳簿記載等の管理が出来る。2. 利用料金及び未集金含め財務の管理ができる	<1>収入管理と支出管理の基礎知識－日々・月次の帳簿記載のあり方<2>訪問看護ステーションの経理課題－未収金管理はどう行うか？
(3)運営管理総論	①管理者の制度的な位置づけと役割・機能	管理者の制度的な位置づけと機能・役割を認識できる。あるべき管理者像を描くことができ、実践モデルにできる。	制度における管理者の位置づけ/管理者の役割と機能/人事と経営のリスクマネジメント/コンプライアンス/個人情報保護/倫理関連
	②看護管理概論(看護管理に必要な知識体系、看護管理者の役割と活動)	看護管理者に必要な知識体系を学び、看護管理者への活用を理解する。看護管理者の役割と活動を理解し、看護管理者のあり方を考察できる。	看護管理の概要/看護管理に必要な基礎知識/看護管理者の役割と活動
	③リーダーシップ論	リーダーシップが何かを理解できる。ステーションの状況に合わせたリーダーシップ論が考察できる。	リーダーシップに関する基礎知識や問題解決に不可欠なツールを習得。実践的な問題解決能力を涵養する
(4)実践的経営論	①マーケティング初級編	管理者に求められる経営力として、マーケティング・マネジメント・ストラテジのあり方を理解し、実践できる。	マーケティング:地域(市場)の分析/利用者確保/地域のネットワーク/連携 等
	②ストラテジ初級編		ストラテジ:訪問看護成功の手段/計画/分析/将来展望
	③経営マネジメント		マネジメント:マネジメントとは/ポリシー/利用者とサービスのマッチング/目標管理/変化への対応 等
(5)訪問看護マネジメント論/情報管理論	①効率的運営のためのマネジメントシステム	システムづくりに必要な視点が理解でき、計画できる。(地域情報・資源のコーディネートを含む)	職員体制/文書化/人員配置/会議運営/職務管理/人事管理/運営基準の遵守/利用者マネジメント/ など
	②サービスの品質管理	サービスの質を評価する指標や質評価の多様な方法が理解でき、活用できる。	サービス評価の視点と方法/自己評価/第三者評価/評価をどう使うか
	③リスクマネジメント-1	訪問看護と組織におけるリスクの分析ができ、リスクへの対応ができる。	ステーションにおけるリスクとその分析/リスクマネジメントの手法/判例等からの学び
	④リスクマネジメント-2(訪問看護ステーションのリスクマネジメントの実際)	訪問看護と組織におけるリスクマネジメントが理解でき、実際に活用できる。	訪問看護と訪問看護ステーションにおけるリスクマネジメントの実際
	⑤退院支援・退院調整	円滑な退院支援・退院調整について理解でき、実際に活用できる。	退院調整と診療報酬/院内の退院調整/ステーションの事業としての退院支援
	⑥グループワーク～課題の整理・分析～	自訪問看護ステーションの分析と課題を抽出し、次のステップに進む事ができる	課題の整理分析/情報の整理を行い、問題を明確化できる
(6)人材管理・育成論	①人材の確保	ステーションの管理者に必要な人材確保のための方策と留意点に関して具体的に学ぶ。	人員の確保/個々の能力の有効活用・適正配置
	②職場環境づくりとモチベーション管理	スタッフのモチベーションを高めるための取り組みに関して事例を通して学び、実践できる。	働きやすい体制/人間関係の調整/ストレスマネジメント/モチベーション管理/健康管理(身体的・精神的)/支援
	③人材の育成	人材育成と人的資源を行かした組織づくりが実際にできる	個々の能力の評価と育成/組織への組み込み
	④労務管理の基礎知識	訪問看護ステーションの管理者に必要な労務管理の基本を具体的に学び理解できる。	労働関係法令について/労務管理の基本(雇用契約・雇用形態・勤務時間・勤務体制・労働時間管理・健康管理(メンタルヘルス含む)・賃金体系・ワークライフバランス等)/労務管
	⑤他業種から学ぶ人材管理	他業種の管理者が果たしている役割(人材育成・経理管理・プロデューサーなど)の実際を理解し、訪問看護ステーションの管理に活用できる。	他業種の仕組/人材育成のシステム/顧客との関係のとり方/他のサービスとの調整/経営方法/サービスの質の維持
(7)訪問看護管理技術論	①管理者の意思決定・マネジメントスキルのケースメソッド	ステーション管理者のスキルとして重要な、経営や人事管理、業務連携、利用者への看護提供等、様々な場面で求められる意思決定を具体的なケースを通して学び、管理者として成長できる。	当面している課題の分析、論理的思考力、意思決定、およびプレゼンテーション等を通じて必要なスキルを学び、実践できる。

— プログラム —

	月日	時間	内容	講師
I期	9月12日 (木)	10:00~10:10	開講式	聖隷福祉事業団監事/全国訪問看護事業協会常務理事 上野 桂子 氏
		10:10~12:10	「訪問看護制度論① 訪問看護を取り巻く制度と政策」	厚生労働省老健局老人保健課 介護予防対策専門官看護専門官 猿渡 央子 氏
		12:10~13:10	昼食休憩	
		13:10~15:00	「訪問看護マネジメント論/情報管理論⑥ グループワーク~課題の整理・分析~」	聖隷福祉事業団監事/全国訪問看護事業協会常務理事 上野 桂子 氏
		15:10~17:10	「運営管理総論① 管理者の制度的な位置づけと役割・機能」	岐阜県看護協会立訪問看護ステーション統括所長 野崎 加世子 氏
		17:15~19:15	「交流会」	
	9月13日 (金)	9:00~12:00	「運営管理総論② 看護管理概論(看護管理に必要な知識体系、看護管理者の役割と活動)」	聖隷浜松病院副院長兼総看護部長 勝原 裕美子 氏
		12:00~13:00	昼食休憩	
		13:00~17:00	「運営管理総論③ リーダーシップ論」	R&D Nursing ヘルスケア・マネジメント研究所代表 深澤 優子 氏
	9月14日 (土)	9:00~12:00	「訪問看護経営・経済論① 経理・財務の実際(経営に関する基本的技術)」	株式会社川原経営総合センター常務取締役 薄井 照人 氏 税理士法人川原経営会計業務6部課長 小林 明 氏
		12:00~13:00	昼食休憩	
		13:00~16:00	「訪問看護経営・経済論② 経営状態の把握・評価(経営に関する基本的技術)」	株式会社川原経営総合センター常務取締役 薄井 照人 氏 税理士法人川原経営会計業務6部課長 小林 明 氏
16:05~16:25		「I期講義まとめ」	聖隷福祉事業団監事/全国訪問看護事業協会常務理事 上野 桂子 氏	

	月日	時間	内容	講師
Ⅱ期	10月17日 (木)	10:00~13:00	「訪問看護マネジメント論/情報管理論⑤ 退院支援・退院調整」	在宅ケア移行支援研究所宇都宮宏子オフィス 宇都宮 宏子 氏
		13:00~14:00	昼食休憩	
		14:00~18:30	「実践的経営論① マーケティング初級編」「実践的経営論② ストラテジー初級編」「実践的経営論③ 経営マネジメント」	兵庫県立大学大学院経営研究科医療マネジメント専攻教授 小山 秀夫 氏
	10月18日 (金)	9:00~11:30	「訪問看護マネジメント論/情報管理論② サービスの品質管理」	ケア・コーディネーション研究所所長 新津 ふみ子 氏
		11:30~12:30	昼食休憩	
		12:30~17:30	「訪問看護マネジメント論/情報管理論③ リスクマネジメントー1」	高村浩法律事務所弁護士 高村 浩 氏
	10月19日 (土)	9:00~11:30	「訪問看護マネジメント論/情報管理論④ リスクマネジメントー2 (訪問看護ステーションのリスクマネジメントの実際)」	訪問看護ステーションけやき 佐々木 静枝 氏
		11:30~12:30	昼食休憩	
		12:30~15:30	「訪問看護マネジメント論/情報管理論① 効率的運営のためのマネジメントシステム」	南区医師会訪問看護ステーション管理者 高砂 裕子 氏
		15:35~15:50	「Ⅱ期講義まとめ」	

Ⅲ 期

	月日	時間	内容	講師	頁
Ⅲ期	11月14日 (木)	10:00~17:45 (含、昼食休憩60分)	「訪問看護管理技術論① 管理者の意思決定・マネジメントスキルのケースメソッド」	聖路加看護大学教授・看護実践開発研究センターキャリア開発支援室長 山田 雅子 氏	7
	11月15日 (金)	9:00~11:00	「人材管理・育成論⑤ 他業種から学ぶ人材管理」	京都女子大学現代社会学部現代社会学科教授 西尾 久美子 氏	17
		11:00~13:00	昼食会		
		13:00~15:00	「人材管理・育成論③ 労務管理の基礎知識」	藤巻社会保険労務士事務所代表 藤巻 玲子 氏	47
	11月16日 (土)	15:15~17:15	「人材管理・育成論④ 人材の育成」	聖路加看護大学教授・看護実践開発研究センターキャリア開発支援室長 山田 雅子 氏	73
		9:00~15:00 (含、昼食休憩60分)	「人材管理・育成論① 人材の確保」「人材管理・育成論② 職場環境づくりとモチベーション管理」	元熊本県立大学総合管理学部総合管理学科教授 横山 利枝 氏	91
		15:05~15:25	「Ⅲ期講義まとめ」	南区医師会訪問看護ステーション管理者 高砂 裕子 氏	
		15:30~16:00	閉講式	聖隷福祉事業団監事/全国訪問看護事業協会常務理事 上野 桂子 氏	

訪問看護管理技術論①

管理者の意思決定・マネジメントスキルのケースメソッド

聖路加看護大学教授
看護実践開発研究センターキャリア開発支援室長
山田 雅子 氏

山田 雅子(やまだ まさこ)先生 略歴

略歴

- 1986年 聖路加看護大学看護学部卒業
- 1986年 聖路加国際病院公衆衛生看護部勤務
- 1991年 聖路加看護大学前期博士課程修了（地域看護学専攻）
- 1991年 セコム在宅医療システム株式会社勤務
- 1998年 セコメディック病院看護部部長として勤務
- 2005年 厚生労働省医政局看護課在宅看護専門官として勤務
- 2007年 聖路加看護大学看護実践開発研究センターセンター長
- 2013年 聖路加看護大学看護実践開発研究センターキャリア開発支援室長

-MEMO-

-MEMO-

-MEMO-

-MEMO-

-MEMO-

-MEMO-

-MEMO-

-MEMO-

人材管理・育成論⑤
他業種から学ぶ人材管理

京都女子大学現代社会学部現代社会学科教授

西尾 久美子 氏

西尾 久美子（にしお くみこ）先生 略歴

略歴

京都市生まれ、実家は数代続く米穀商

大阪ガス株式会社に勤務後

1997年 4月 滋賀大学経済学部にて社会人入学

2001年 3月 滋賀大学経済学部卒業

2006年 3月 神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了、博士（経営学）を取得

2006年 4月 神戸大学大学院経営学研究科助手を経て、

2008年 4月 京都女子大学現代社会学部准教授

2013年 4月 京都女子大学現代社会学部教授（現職）

専門は経営組織論、キャリア論

著書

『京都花街の経営学』（東洋経済新報社、2007年）

『舞妓の言葉、京都花街、人育ての極意』（東洋経済新報社、2012年）など

京都花街の舞妓さんの人材育成と一見さんお断りのビジネスシステムに関する研究が注目され、テレビ・ラジオ番組への出演や、新聞・雑誌の取材多数

<http://kyotohanamachi.biz/>

他業種から学ぶ人材管理 ～京都花街に学ぶ:自律的人材育成方法～

2012年11月15日
於:平成25年度訪問看護管理者養成研修会

京都女子大学 現代社会学部

西尾 久美子

<http://www.kyotohanamachi.biz/>

1

本日のお話の流れ

- 京都花街の基礎知識
- おもてなしの技、「座持ち」の育成
- Off-JT「学校制度」の意味
- 評価とフィードバック
- 短期間に一人前にする仕組み
- 取引制度「一見さんお断り」の合理性
- まとめ 人材育成と長期的競争優位性の構築

2

本日、お伝えしたいこと

- まず、芸妓・舞妓の人材育成の実際の様子
- 短期間に技能形成が可能な理由を考察

さらに、人材育成が複数の利害関係者間の競争と協調にある「学習する共同体」という視点
→組織が必要とする人材の育成が環境の変化に適応し制度化され、練られていくことを知る

よりよいサービス提供を可能にする自律的な人材を育成するためには、必要とされる能力の規定とそれを伸ばすための日々の人材育成と仕組み作りに組織全体(皆様が)が関わる事が重要

3

『京都花街の経営学』

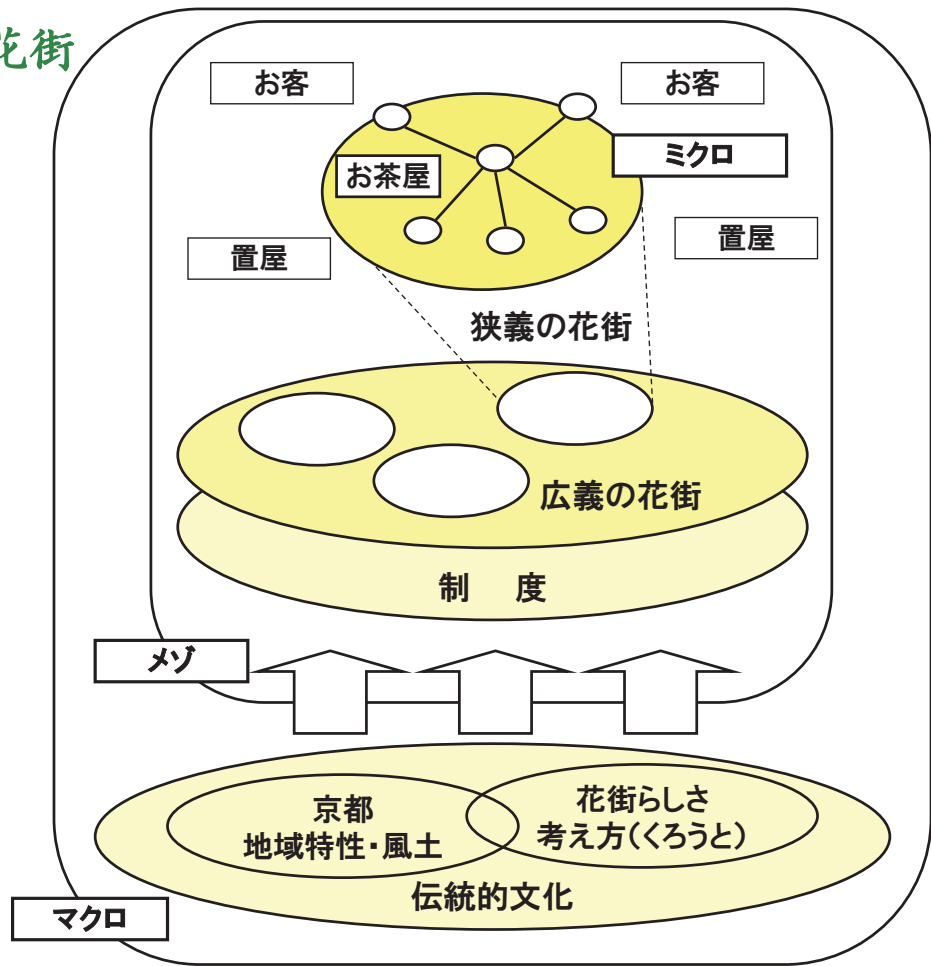
(二〇〇七年九月、東洋経済新報社より刊行)

もくじ

- 第一章 京都花街とは
 - ↳ 業界の特徴と規模
- 第二章 芸舞妓とお茶屋と屋形
 - ↳ 高度技能専門職の女性たち
- 第三章 一見さんお断り
 - ↳ 四〇〇年続く会員制ビジネス
- 第四章 舞妓の一生
 - ↳ 徹底したOJTによるキャリア形成
- 第五章 お財布はいりまへん
 - ↳ 分業制度と取引システム
- 第六章 花街の評価システム
 - ↳ 成果主義と三六〇度評価
- 第七章 女紅場
 - ↳ Oホコト 働きながら学ぶ仕組み
- 第八章 花街の経営学
 - ↳ 超長期競争優位性の事業システム

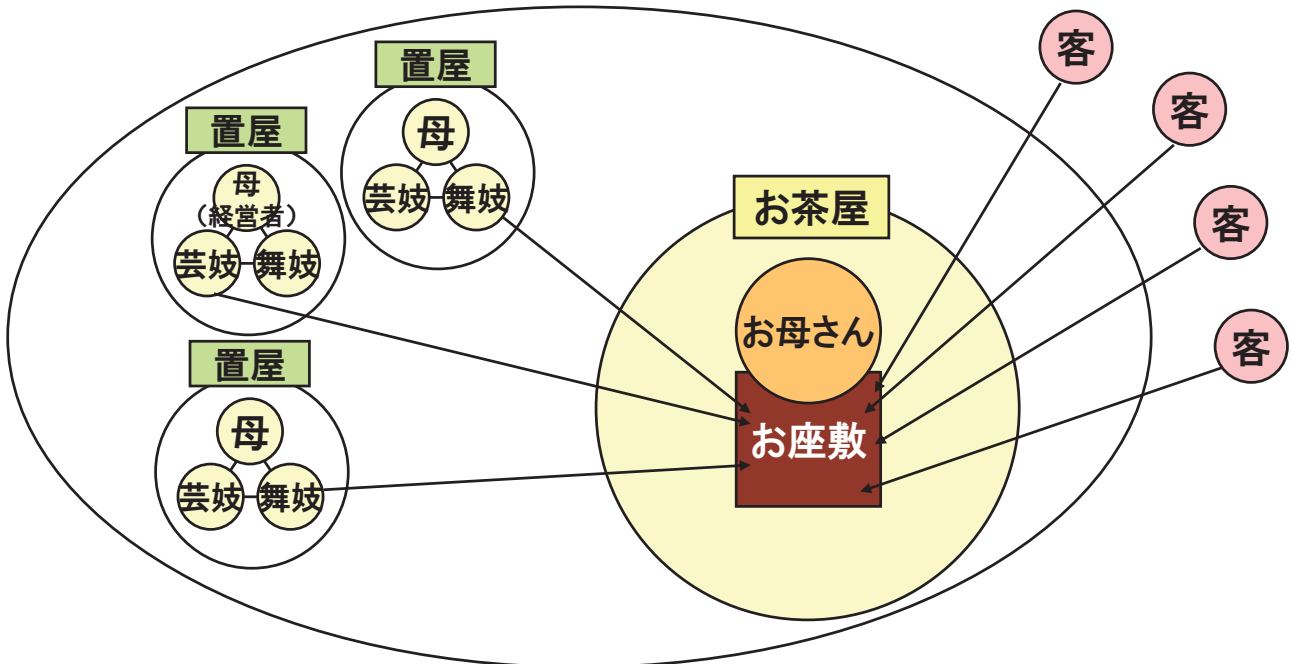
4

文化と制度と花街



5

お座敷(仕事の現場)の成り立ち —お茶屋と顧客と芸舞妓の関係—



お茶屋のお母さんは、顧客の来店の目的(接待、息抜き、法事等)と好みを考えて、どの芸舞妓を呼ぶか決める→顧客満足度を考慮した現場設計

6

舞妓の基礎知識

- ① 京都の花街は400年近くの歴史を持つ伝統文化産業であり、世界的な知名度がある。舞妓は花街で主に舞を披露し、おもてなしをする20歳以下の女性。

<例えば>

映画「SAYURI」 チャン・ツイーイが舞妓に

宮藤官九郎脚本『舞妓Haaaan!!!』柴咲コウが舞妓に(2007年6月公開)

NHKの朝の連続TVドラマ「だんだん」

- ② 全国各地から舞妓志望の少女たち(15歳~18歳、舞・三味線などの経験はない)が、京都の花街に来て、約1年間の育成期間で、舞妓としてデビューする。現在の舞妓志望者たちは、HPやTVなどで厳しい修業生活に関する情報収集の上、自分の明確な意思で志望する。

<比較>

モデルやタレントとは異なり、容姿について細かな制約はなく、健康でやる気のある若い女性なら、だれでもなることができる。

7

舞妓(20歳以下)の特徴

— 江戸時代後期の町娘の外出着、可憐さ —

地毛の日本髪

花かんざし

白塗りの化粧

着物(肩上げ・袂の縫上げ)

だらりの帯

ぽっちり(帯留め)

半衿(赤地に刺繍)

帯揚(赤地)

おこぼ(高さ10cmの履物)



8

芸妓の特徴

— 大人の女性の粋(すい)な風情 —

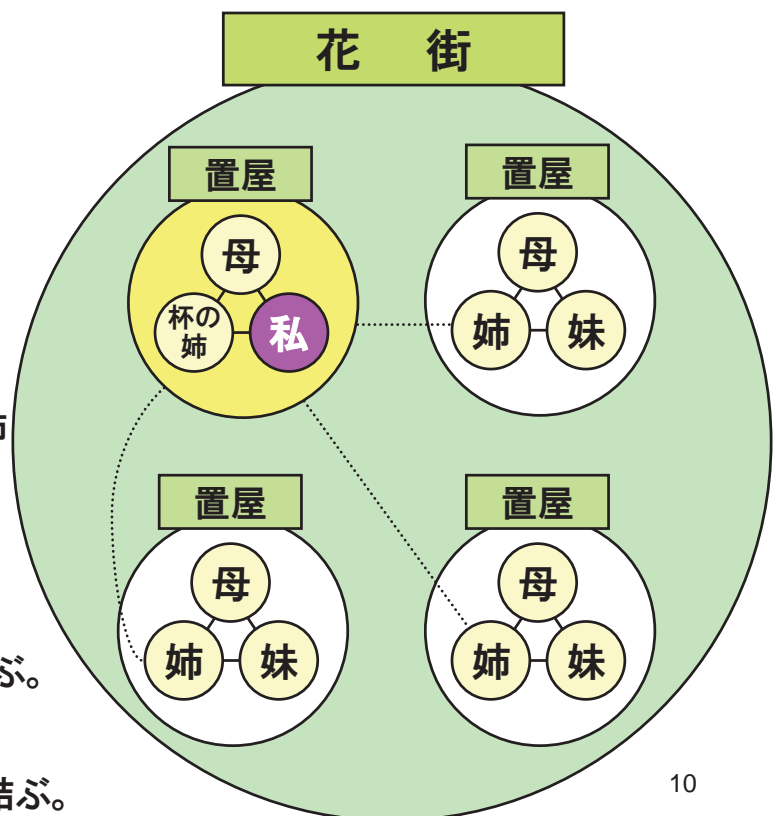
日本髪のかつら
かんざしはシンプル
白塗りの化粧
着物(袂が短い)
帯はお太鼓結び
帯締め
半衿(白)
帯揚げ(白地)



9

花街の擬似親子関係と姉妹関係の図

新人舞妓となった私にとって、自分より一日でも早く芸舞妓になった人は、全て「お姉さん」。芸舞妓としてデビューする時に杯を交わして姉妹関係を結ぶ「お姉さん」=OJTの責任者は、最も影響力が強い。この場合の姉(図中の杯の姉)は同じ置屋所属とは限らない。置屋に姉さんになれる人がいない場合は、他の置屋の先輩芸妓と姉妹関係を結ぶ。また所属する置屋の経営者(お母さん)とは擬似親子関係を結ぶ。



10

—芸舞妓のキャリア・パス—

- ・仕込み 舞妓としてデビューするまでの約1年間、置屋に住み込む修業期間(中学卒業後)
- ・見習い 見習い茶屋と呼ばれる特定のお茶屋での、デビュー前約1ヶ月間の実地研修
- ・見世だし 舞妓としてデビューする日、3日間は特別な衣装をつけ花街内を挨拶周り
 - － お姉さん、お母さんと杯を交わす →擬似姉妹関係と擬似親子関係の成立
- ・舞妓になって約1年間 = 新人期間 → 注目を浴び、振る舞いを絶えずチェックされる
 - － 新人だと一目でわかる化粧とかんざし
- ・舞妓になって2,3年目 = 舞妓としてほぼ一人前 →座持ちが求められる、後輩の指導も
 - － 舞妓として中堅となり、髪型や半衿、帯揚げなどが新人と比べて大人びた装いに
- ・舞妓になって4,5年目(20歳ごろ)に「衿替え」して、芸妓に
 - 一人前として認められ、座持ちの良さが求められる、→後輩の育成責任者に
 - － かつらをつける衣装が変わるなど芸妓の装いになり、お座敷では座持ちの良さが必要に
 - － 妹を持ち、後輩の育成責任者となることができる
- ・年季(通算約6年)があけると、続ける(自営業者になる)か、引退(廃業)するかを選択
 - － 続けるとき自前と呼ばれ、擬似親子関係から半独立し一人暮らしへ
 - － 舞以外にどの芸事を深めるか専門技能の選択

→ キャリアの節目により、求められる能力が明確

さらに、関係性の中で、求められる役割の変化も明確

目標が明確で、いつどのように気張ればよいのかがわかりやすい

11

業界全体の危機

- ・ 高度経済成長に伴い、花街共同体内部から芸舞妓のなり手が減少
- ・ 京都以外の出身者の受け入れ
- ・ 京都言葉、立ち居振る舞い、など業界にとって不可欠な基本レベルの行動教育の必要性
- ・ 外部者を積極的に受け入れ、教育するために既存の教育システムの活用

「置屋」と「女紅場」二つの制度

→ 働きながら学ぶこと

短期間に密度の濃い教育(住込み)

OJTにおける、お母さんと姉さんの役割分担

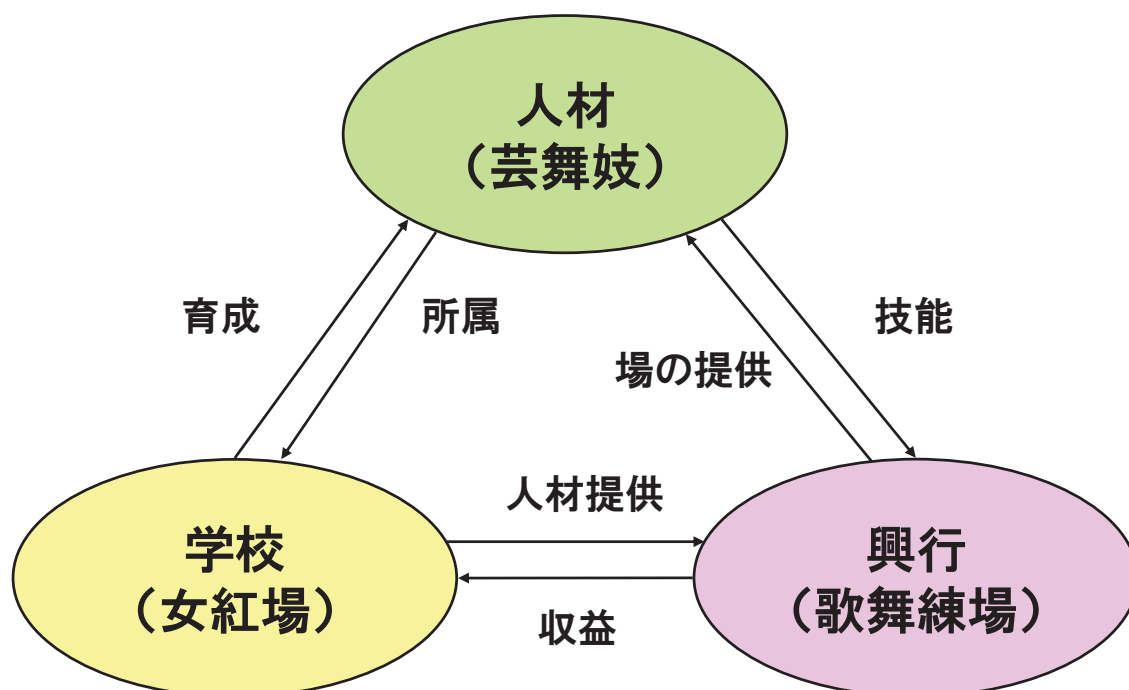
12

京都花街の踊りの会の特徴

- 新人、中堅、ベテランに応じた演目を提供し、それぞれの技能発表、技能評価の場となる
→ 人材育成の場として機能
- 京都花街の踊りの会は、各花街ともに、自前の劇場(歌舞練場)で、花街の学校の生徒発表会(芸舞妓たち)という形態をとっているため、出演料がかからず、観光シーズンに開催可能
→ 育成と収益の両立が可能

13

学校と興行と人材育成のリンク



14

舞妓の育成と「座持ち」

- 京都の花街では、現代の若者をどのようにして舞妓に育成しているのか？
- 京都の花街は、なぜ非常に長期間にわたり、人材を継続的に育成できたのか？

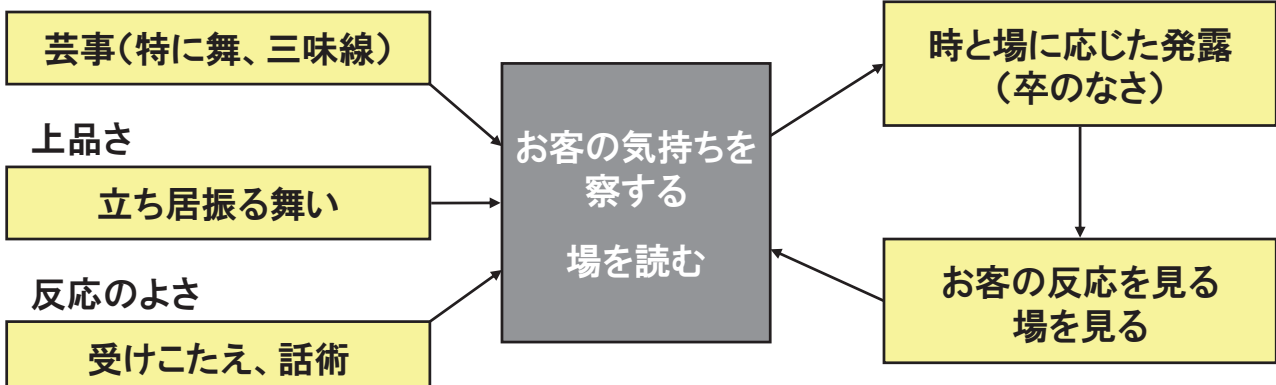
→舞妓の育成に関わる花街共同体のメンバーの関係性に着目し、なぜ、今も継続的に京都花街では、現代っ子の少女たちが短期間に「おもてなしのプロ」舞妓として育成されているのかを、「座持ち」というサービス・プロフェッショナルならではの技能の育成の過程を通して考察する

15

「座持ち」とは？

- 座持ち＝市場での価値
顧客の潜在的なニーズを掴み、自分の持つ技能をその場に応じて発露し、求められる最適なサービスを提供する力
- 構成要素

伝統文化



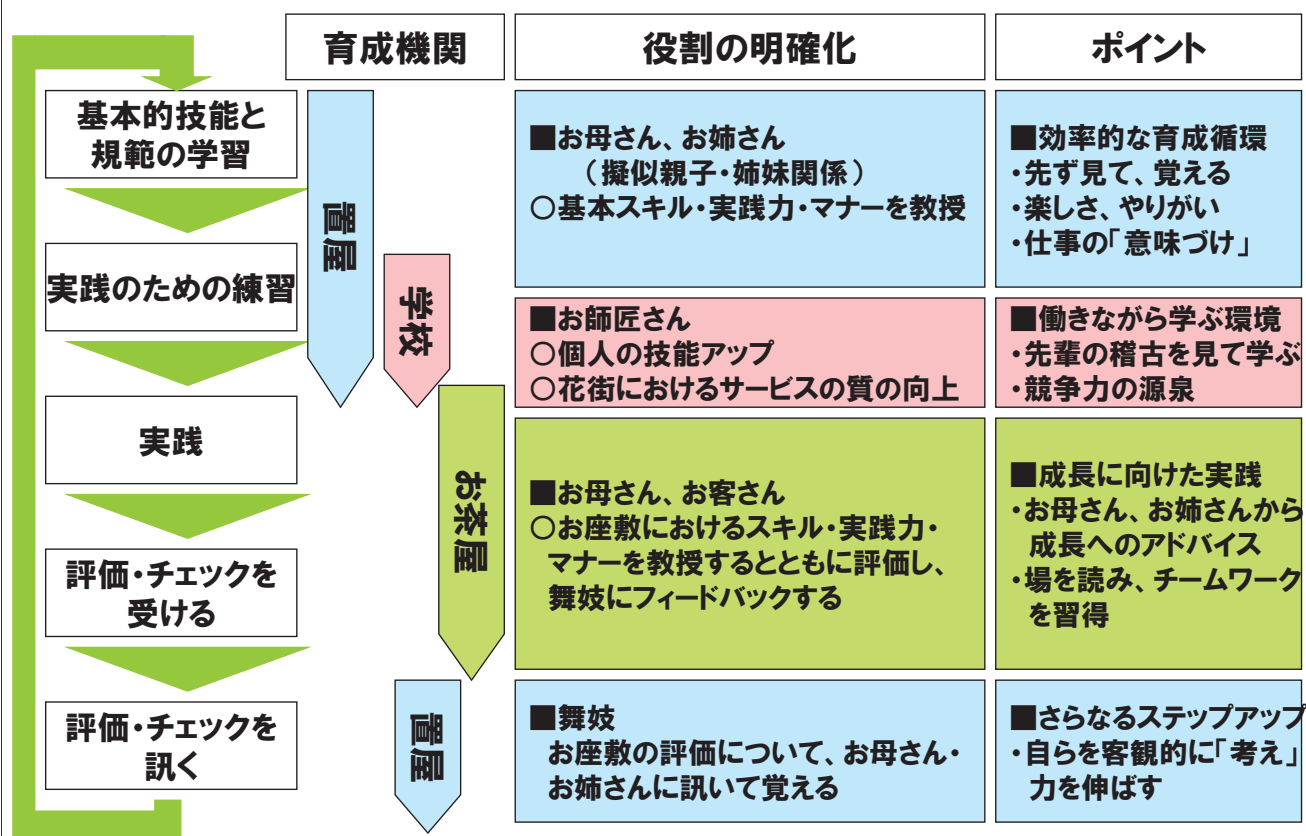
16

舞妓の人材育成のプロセスを考える

- 舞妓が技能を伸ばすためには、個人の努力が必要
→ 努力が自然とできるような多様な人間関係が仕組みとしてあるため、新人にわかりやすい
 - いつ何をするのが、わかりやすい
→ 新人のとき、経験2年ほどで慣れたとき、ベテランになったとき、やるべきことが明確なので、どこまでがんばればよいのか、目安がはっきりしている
 - 新人の失敗は先輩が率先して謝る
→ 育てられる側だけでなく、育成者(お母さん・お姉さん)側も評価されるので、質がアップ
- 結果として、全体として人材(舞妓)の質が向上

17

京都花街の「人材育成」プロセスにおける役割とポイント



18

表 1. 芸舞妓の人材形成にかかわる関係者の役割

	広義の技能			
	狭義の技能		規範	
	基本的技能	即興性		
関係者	日本舞踊、三味線、鳴物、笛、唄（長唄・常磐津・地唄・小唄・端唄）、茶道	場に応じた基本的技能の披露、臨機応変の客あしらい、雰囲気を見る	立ち振る舞い、京言葉、お化粧、頭髪、着物、花街の習慣、行儀作法	
お客様	評価			
お客様（最良）	評価・育成			
擬似家族	お母さん（お茶屋）	評価・育成	評価・援助・育成	手本・評価・援助・育成
	お母さん（見習い茶屋）	評価・育成責任	評価・援助・育成責任（やや重い）	手本・評価・管理・援助・育成責任（やや重い）
	お母さん（置屋）	評価・育成責任（やや重い）	援助・育成責任	手本・評価・管理・育成責任（やや重い）
	お姉さん（盃）	手本・育成責任（重い）	手本・援助・育成責任（重い）	手本・評価・管理・援助・育成責任（重い）
	お姉さん	手本・援助・育成・競争		手本・評価・援助・育成
	同輩	手本・援助・競争		
学校（師匠）	基礎教育責任（形の指導）	経験がないため指導できない	手本、評価、育成（注）	

（注）学校のお師匠さんは規範の手本。また、学校の稽古では行儀作法、京言葉、花街の序列に基づく立ち居振る舞い等の規範が必要となるので、基礎的技能の習得中に、規範も育成される。

19

芸舞妓の評価

- 座持ちの評価 ← お座敷で主にお茶屋と顧客
単に良い悪いではなく、その人なりの良さが必要
例：黙っているだけで、その場が華やかになる
ぼっーとしているけれど、一緒にいるだけで癒される
よく気がきいて、会話がうまい、おもしろい
 - 技能評価 ← お茶屋、置屋、芸舞妓＋目利きの顧客
基準が明確、専門家が技能を認定(例：名取)
 - 売上評価（年間売り上げランキング）← 始業式に発表され、花街中に正式に公表される
- 技能評価だけではなく、座持ちの評価が売り上げに

20

フィードバックを引き出す力 ー 被育成者と育成者の関係から学ぶ ー

- 新人へのきめ細かいチェックと言葉かけなど、複数の多様な立場の先輩たちから、毎日きめ細かいチェックを受ける。
- キャリア形成の過程にあわせて、被育成者である一方で、育成者としての役割を持つことで、花街の育成メンバーの役割や関係性を理解する。
- 育成者の側が、自分の技能を向上させるためにフィードバックをもらえそうな人に相談するようになる。フィードバックを引き出す力が、関係性の中で育成されている。

21

顧客との関係

- 芸舞妓は継続的に顧客から見守られることで、精神的なつながりを強く感じる。親元から離れている少女たちには、厳しいだけでなく甘えられる存在でもある。
→ キャリア形成のためによい顧客とめぐりあうことは重要
- 育成責任者(お母さん)が積極的に芸舞妓と特定の顧客との関係性構築(顧客と芸舞妓との相性を重視)
→ いくら支払いのよい顧客であっても、新人舞妓にとって望ましくない顧客は、お母さんによって遠ざけられることもある。

22

技能レベルの自覚の促進

- ・ 芸舞妓のキャリアは、長期間継続的に複数の指標で花街共同体のメンバーから多様な場面で評価を受けることで形成される。
- ・ 育成者、被育成者ともに、専門基礎技能、座持ち技能のレベルが、技能発表の機会や、複数の評価指標により各人にわかりやすい。
- ・ 共同体内部で評価情報は芸舞妓の短期的な技能形成だけでなく、芸舞妓の育成者(姉)やお茶屋・置屋の経営者の評価にもいかされ、独立自営業者の芸妓やお茶屋・置屋の経営者等の育成にもつながる。
- ・ 結果として花街共同体メンバーの人材育成がなされ、育成者側の質が向上し、長期的な花街存続につながっている。
(メンター側の評価とチェック)

23

短期間で一人前になれる理由①

個人のモチベーションの維持

- ・ 芸舞妓のキャリア形成は、共同体のメンバー間の長期継続的な関係性を通じて形成される。しかも、キャリアの節目にともなって、やるべきことや、関係性の中で、自己の役割の変化が明確であり、自分のキャリア形成の位置を確認することができる。
- ・ 育成責任者(お母さん)が継続的に芸舞妓の成長の過程を見守ることで、芸舞妓は他者と感情の共有をすることができ、自己のキャリアを肯定的に受け取ることができる。

24

短期間で一人前になれる理由②

育成のグッド・サイクル

- 花街の関係者の役割が明確であるため、顧客を含む多様な関係者から、キャリア形成の過程に応じた多数のフィードバックを受けることができる。その結果、芸舞妓が、自ら他者のフィードバックを積極的に引き出すことができるようになる。
- フィードバックを引き出すために他者の様子を時と場合に応じてよく見ることは、座持ちの能力の基礎となる場を見る力の育成にもつながる。しかも、お座敷と日常の暮らし、学校という緊密な育成の場の連携があり、結果としてより短期間で能力が磨かれる。

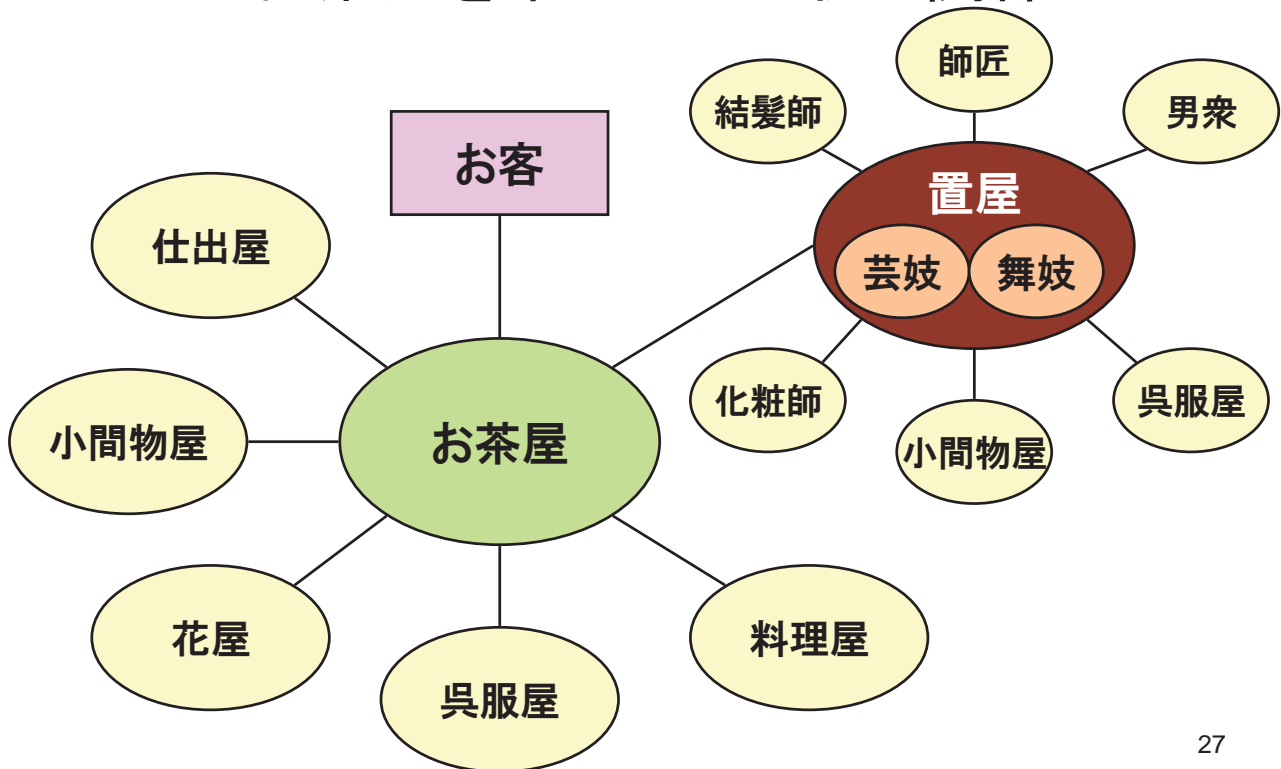
25

一見(いちげん)さんお断り

- 一見さんお断りの壁をこえるためには、お茶屋を利用している紹介者が必要
- 紹介者に連れられてお座敷に行き、お茶屋からOKがでると → その後顧客となることができる
- お茶屋を替えることは認められない「宿坊」
- 花街では財布は不要、支払いは後日清算が基本
→ 二次会もお茶屋経由なら後日清算
- さらに、花街のルールが守れない、きれいな遊びができないと、やんわりと花街から締め出される
→ 顧客の質の維持が花街らしさの維持に

26

「一見さんお断り」を支える お茶屋を中心とした取引関係



27

情報共有の要「お茶屋」

共同体内部の緊密な情報収集と共有の仕組み

→お茶屋を中心に取引制度と関連が深いもの

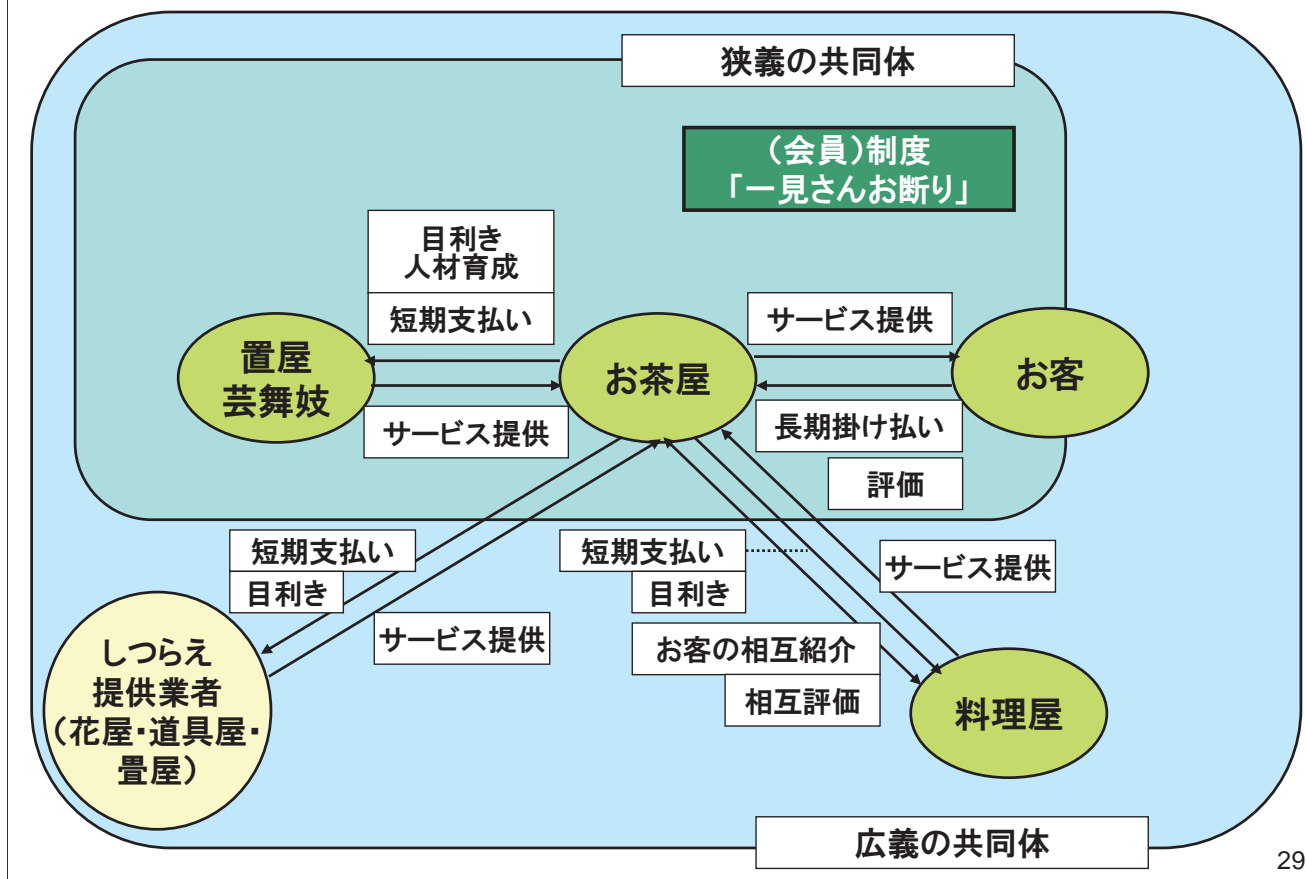
- 顧客満足
- 芸舞妓の評判（座持ち、伝統技能、衣装等）
- 料理屋の評判（料理、器、融通性等）
- 出入り業者の評判（技量、センス、納期等）

→こうした評判は複数の花街の関係性の

ネットワークから収集され、取引に反映される

28

図 花街の取引システムと評価



29

自律的人材はどうすれば育つのか

- 理論的にキャリアには二つの側面がある
「客観的なキャリア」(職業)
「主体的なキャリア」(仕事上での自己イメージ)



舞妓＝職業として選択した10代の若い女性は、
舞妓になったあと、経験年数にあわせてやることが
明確なので、仕事上の自己イメージをつかみやすい
→結果として「舞妓のキャリア」が形成されると、
仕事を通じた自己のアイデンティティの形成へ

30

業界内における人材育成の重視

- 付加価値の高いサービスを作り出すことが、花街の経営戦略の成功の「カギ」
- サービスを提供する舞妓の人材育成が必要
→ しかも、短期間にまったく経験がない少女たちの専門能力を育成しなければならない！



人材の育成が戦略上、どうしても必要

- だから、「人材育成」を複数の利害関係者が協力して実施することが重要になる

31

「花街」産業共同体

花街を一つの産業共同体としてとらえると、お茶屋を中心とする取引制度にかかわる広義の共同体と、芸舞妓の育成にかかわる関係者からなる狭義の共同体とに分けられる。広義の共同体の中に狭義の共同体が包含され、この構造が五花街ごとに成り立っている。また五花街全体で京都花街共同体となっている。

狭義の共同体のメンバー

- ・花街の擬似家族関係で結ばれたメンバー
芸舞妓本人、置屋のお母さん、盃を交わすお姉さん、置屋の姉妹、見習い茶屋のお母さん、見習い茶屋姉妹、筋(姉の姉妹関係)等、
- ・花街にお客として継続的に参加する鬘屋や馴染み客
- ・芸舞妓の技能を指導する師匠(学校・個人教授)

広義の共同体のメンバー

- ・お茶屋で提供されるサービスのパーツを構成する業者
＝芸舞妓・置屋・料理屋・仕出屋・花屋・大工・電気屋など
- ・花街の女性全般に付加価値をつける業者＝呉服屋・小間物屋など
- ・芸舞妓に付加価値をつける専門家＝男師・化粧師・結髪師・師匠など
- ・馴染みの薄い客(例:観光客でもホテルや旅館を通せばお茶屋の利用が可能)

32

まとめ —継続的な人材育成—

- ① 舞妓のキャリアパスは非常に明確であるため、短期的な技能形成がしやすい。
- ② 芸舞妓の育成者(姉)やお茶屋・置屋のお母さんたちと疑似家族関係で結ばれ、指導を継続的にうけることができる。
- ③ 経験年数とともに、後輩を指導・育成することが役割として求められ、年齢の近い後輩の面倒をみながら、自分の技能も磨いていく。
→ 京都花街では、新規参入者が短期間で育てられ、さらに経験年数に応じて後輩を育成する仕組みがあることで、**継続的に人材育成**がされ、サービス産業として長期的な**競争優位性**につながっている。 → できれば**個人にとっても合理的**

33

まとめ—業界としての信頼性構築—

芸舞妓さんたちが技能育成できるしくみ(心理面と制度面)の充実が、良質な人材の育成 →サービスの質の向上へ

- 顧客の信頼につながり、継続的な取引が成り立つ
- 安定的な経営につながる(手を抜かない、出し抜かない)
- 教育投資や制度の充実、さらに業界全体のサービス質の向上

人材育成と経営の質を架橋するループが形成



高品質なサービスと価格の維持→「収益性の確保」につながり、業界として競争力の構築へ→業界の地位向上

→オープンでフェアな競争の実現(質と独自性を競う)

業界内で情報を共有し、顧客の志向を考慮し、自分の強みを生かした独自性を磨く努力を各自がする



それが、さらにここで働く人の誇りへとつながる良い人材の確保へ
(**努力することへの納得と周囲への信頼**)

34

制度と柔軟性—伝統のダイナミズム

○ 「一見さんお断り」、「お茶屋」、「置屋」、「学校」、「お姉さん」等は制度として緊密な関係を持つ。

→制度間を血液と筋肉のように情報と取引がつなぐ、さらに、情報の質は人間関係(擬似家族)で、取引の質は評価(売上げの裏づけ)で担保される

→顧客満足度をあげるために、新しい試みをする自由(業者間競争)があり、上手くいくと花街に流布する→「家族関係が情報を運ぶ」→新しい制度が生まれる

たとえば、「置屋」と「お茶屋」の兼業化→見習いのうちから現場に触れる機会が増え、新人の能力が短期間に向上する

→結果として業界が続く「ダイナミズム」を有する(個人が生む) 35

『舞妓の言葉』

『京都花街、人育ての極意』

2012年10月、東洋経済新報社より刊行

「電信棒見ても、おたのもうします」
「頭で考える前に、おいど動かさんと」
「かわいがってもらいよしや」
「うちが気いつかんと」
「街全体が家族みたいなもんどす」
「一生、一人前になれへんのどす」

など、キャリアを作る 29の言葉

折れることなく自分を勇気づけ、
舞い上がることなく自分を見つめ、
周囲にも配慮して良い関係性を作るための教えとは――



「電信棒見ても、おたのもうします」

- 組織に馴染むことを促す言葉
 - 新人だからこそ、馴染める工夫が「挨拶」
 - 選んで挨拶をすることは難しい
 - だから、立っている人には全員挨拶をする
 - →組織にとっては、組織に必要な人間にすること

キャリアの初期には、

「教えてもらう準備」を整える言葉を

「頭で考える前に、おいど動かさんと」

働き始めた当初は、

- 仕事そのものを知らない
- 専門用語や商品知識などの仕事をする上での知識がない、ビジネス上のマナーも知らない
- だから、わからな事ばかりで、「戸惑う」
- スムーズに仕事を進めるため、まず尋ねる
 - 仕事やり方を知らないと、周りが困ることを、知る
 - 尋ねて教えてもらうことは「恥」ではない
 - 学習のために時間が時間が必要、
 - 時間をもらえるためには、仲間に入れてもらうことが重要

「かわいがってもらいよしや」

- 先輩と良い関係を作ろうと促す言葉
 - できないことばかりだから、「不安」
 - 新人は失敗する、だから、仲間に入れてもらえる姿勢こそが大切 「かわいがってもらう」
 - 挨拶をして、尋ねていれば、かわいがってもらえる素地はできている

キャリアの初期の段階に応じて、
具体的な言葉(行動につながる)をかけると、
周囲とよい関係性が作れるようになる

舞妓の言葉－OJTの知恵と合理性－

- 「おおきに、〇〇さん」
周囲の人と、関係性の基礎を作る
忙しい中、自分の配慮してもらえる感謝
- 「すんまへん」
不十分なところを認め、責任を自覚する
指導を受けられる信頼がベースに
- 「おたのもうします」
仕事をすることの心構え
顧客の評価を積極的にもらう姿勢

ご一緒に考えてみましょう！

- まず、なぜ人材育成が重要か考えてみましょう。
あなたの能力が伸びることは、あなた自身にも、
あなたの顧客にも、そして組織にもメリット
★長期的な視点を持つことが重要です！
→ キャリア形成の視点で考えることに

キャリアとは、「仕事生活における諸経験の連続と大きな節目の選択が生み出していく回顧的意味づけと将来構想・展望のパターン」

出典：金井(2002)『働く人のためのキャリアデザイン』

41

個人と組織の視点から①

- 私の技能伸ばしたい、早く力を伸ばしたい
→ 給与や待遇、そして、やりがいにつながる。
そのために、自分で努力することが必要。でも
★舞妓さんは一人では一人前になれない！
「関係性の中のキャリア形成」が重要です。

人に教えられること、教えること、そして時にはそばで見守ること、こうしたことがスムーズにできる仕組み作りが、若い人、中堅の人、そしてマネジメント力のある人を育て、組織全体の能力アップへ

→ 待遇・給与、やりがい、そして、顧客満足に

42

個人と組織の視点から②

- 自分や周囲の人の能力が伸びると、より質の高い関係性構築→組織全体の生産性に
→舞妓さんの「お母さん」は娘のように育成し、
『教えてもらえる(教えを引き出す)能力』を育てる
そして、「お姉さん」は 置屋の壁をこえて選ばれる
だから、業界として、よい人材を育成する仕組み
- ★ 顧客にとっては、対応してくれる人に相談すると、いつでも、だれでも的確なアドバイスがある、安心。
すると、「私のことをわかってくれる」という気持ちに
⇔お互いに『ありがとう』という言葉にできる関係
サービスの基本は品質と安心、そして納得です

43

よりよい管理者を目指して

- 自分一人だけでは能力アップもやりがいも無理、だから、周囲の人、壁を越えて連携することが重要
そのために、人材育成の仕組みを活用し、よい活用方法
については、現場からの視点を上司や周囲に伝え、仕組み
を意味あるものに運用することが必要です
→技能研修の場やクリアな評価などを通じて、能力とそれ
を見極める力そのものを育成しましょう。
- お客さまに育てられること、お客さまを育てること、サービスを媒介にして、狎れ合いにならず、双方の質(皆さまの
技能スキルアップ、顧客の満足と安心)が高まる関係性
を組織で作ることが大切です。
→能力のある先輩と若手のマッチングを考えて、継続的な
品質改善のプロセスを構築しましょう。

44

変わってへんようで変わる「しなやかさ」

1. 「気張らしてもらいます」

「気張る」= 気を張る

→ 周囲の情報をきちんと掴む

自分のアンテナを伸ばして、努力する

頑張る→「我」を張る との違い

周囲の人も活用して、学習のサイクルを廻す

45

変わってへんようで変わる「しなやかさ」

2. 「相変わりがませず」

「相」=「お互いに」

→ 関係性を重視する姿勢

よい関係性を結び、間柄の継続を目指す

規模の拡大より、質を大切にする

そして、「相変わりがませずに」と、言えるために、
顧客満足度をあげる努力を続けること

46

-MEMO-

-MEMO-

-MEMO-

-MEMO-

-MEMO-

人材管理・育成論③
労務管理の基礎知識

藤巻社会保険労務士事務所代表
藤巻 玲子 氏

藤巻 玲子(ふじまき れいこ)先生 略歴

略歴

大手食品メーカーにて営業経験を経て、社会保険労務士・行政書士事務所へ入所する。
11年3ヵ月間、社会保険労務士業務を幅広く経験した後、平成22年7月に東京都渋谷区において藤巻社会保険労務士事務所を開業し、現在に至る。

現在は労働・社会保険関係諸手続、給与計算、助成金申請や、人事労務管理に関する相談、セミナー講師、就業規則コンサルティング等の業務を行っている。

特定社会保険労務士、産業カウンセラー、キャリアカウンセラー

管理者に必要な 労務管理の基礎知識

藤巻社会保険労務士事務所
特定社会保険労務士 藤巻 玲子
fujimaki@fujimaki-sr.com

1

今、労務管理が必要な理由は？

労使間におけるトラブルが増えています！

- ✓ サービス残業による未払い賃金の請求
- ✓ 過重労働による精神疾患への罹患
- ✓ セクハラ・パワハラ
- ✓ 労働条件の一方的な不利益変更
- ✓ 不当解雇による争い
- ✓ 安全配慮義務違反 など

労働者のモチベーションをアップさせ、労働者一人一人の最大限の能力を引き出し、企業における生産性を高めるためにも、労務管理は大変重要です。

2

研修資料における主な法律

この研修資料における主な労務管理に関する法律は、以下のとおりです。

この研修資料における主な労務管理に関する法律（一部略称）	
民法	最低賃金法
労働契約法	職業安定法
労働基準法	労働者災害補償保険法
労働安全衛生法	高齢者雇用安定法
男女雇用機会均等法	雇用保険法
育児介護休業法	健康保険法
パートタイム労働法	厚生年金保険法

3

募集・採用 ～採用選考時の個人情報収集制限～

採用選考にあたり、本人の能力・技能、適性以外のものについて、原則として応募書類に記載させたり、面接で質問したり、身元調査をしてはなりません。

◆収集することができない個人情報

- ① 人種、民族、社会的身分、門地、本籍、出生地その他社会的差別の原因となるおそれのある事項
例) 本籍地・出身地、家族状況、生活環境・家庭環境、住宅状況
本人の資産(借入状況)、容姿・スリーサイズ
- ② 思想及び信条
例) 思想、宗教、人生観、生活信条、支持政党、購読新聞・雑誌
愛読書、尊敬する人物等
- ③ 労働組合への加入状況
例) 労働運動、学生運動、消費者運動等

4

募集・採用～その他の制限について～

- ◆性別にかかわらず均等な機会を与えなければならず、男女双方に対する差別的取扱いを禁止しています (間接差別においても禁止されています)
- ◆年齢にかかわらず均等な機会を与えなければならず、一部を除いて募集・採用における年齢制限を禁止しています
- ◆労働組合から脱退することを雇用条件とすることや、労働組合に加入しないことを約束させて採用することを禁止しています

労働条件の明示～明示事項～

使用者は、労働者を雇い入れたときには、賃金、労働時間等の労働条件を明示しなければなりません。

書面の交付による明示	口頭の明示でもよいとされる事項
①労働契約の期間(期間の定めの有無、定めがある場合はその期間) ②期間の定めのある労働契約を更新する場合の基準(平成25年4月改正) ③就業の場所、従事する業務の内容 ④労働時間に関する事項(始業、終業の時刻、時間外労働の有無、休憩、休日、休暇等) ⑤賃金の決定、計算、支払いの方法、賃金の締切、支払いの時期に関する事項 ⑥退職に関する事項(解雇の事由を含む)	⑦昇給に関する事項 ⑧退職手当に関する事項 ⑨臨時に支払われる賃金、賞与に関する事項 ⑩労働者に負担させる食費、作業用品に関する事項 ⑪安全衛生に関する事項 ⑫職業訓練に関する事項 ⑬災害補償に関する事項 ⑭表彰・制裁に関する事項 ⑮休職に関する事項

※①～⑦…必ず明示 ⑧～⑮…定めがある場合に明示

労働条件の明示～期間の定めのある労働契約を更新する場合の基準～

平成25年4月1日から、期間の定めのある労働契約を更新する場合の基準について、労働契約締結時に書面の交付により明示しなければならなくなりました。

- ◆更新の有無の明示(例)
 - ・自動的に更新する
 - ・更新する場合があり得る
 - ・契約の更新はしない 等
- ◆更新基準の明示(例)
 - ・契約期間満了時の業務量により判断する
 - ・労働者の勤務成績、態度により判断する
 - ・労働者の能力により判断する
 - ・会社の経営状況により判断する
 - ・従事している業務の進捗状況により判断する 等

労働条件の明示～労働条件通知書～

(一般労働契約：原則、有期労働契約)

労働条件通知書

労働者氏名() 職種() 労働時間()

労働契約締結日() 期間の定め()

労働契約の期間(期間の定めがある場合はその期間) ()

期間の定めのある労働契約を更新する場合の基準(平成25年4月改正)

就業の場所、従事する業務の内容 ()

労働時間に関する事項(始業、終業の時刻、時間外労働の有無、休憩、休日、休暇等) ()

賃金の決定、計算、支払いの方法、賃金の締切、支払いの時期に関する事項 ()

退職に関する事項(解雇の事由を含む) ()

昇給に関する事項 ()

退職手当に関する事項 ()

臨時に支払われる賃金、賞与に関する事項 ()

労働者に負担させる食費、作業用品に関する事項 ()

安全衛生に関する事項 ()

職業訓練に関する事項 ()

災害補償に関する事項 ()

表彰・制裁に関する事項 ()

休職に関する事項 ()

～厚生労働省 労働条件通知書モデルより～

労働条件の明示 ～パートタイム労働者～

労働基準法では、パートタイム労働者を含めて、労働者を雇い入れるときには、労働条件を明示することが義務付けられています。又、次の事項について文書等(書面、メール、ファクシミリ等)により、速やかにパートタイム労働者に明示することが義務付けられています。

◆労働基準法で定める労働条件の明示に加え、パートタイム労働法で定める明示事項

- ①昇給の有無
- ②退職手当の有無
- ③賞与の有無

違反の場合、行政指導により改善が認められなければ、パートタイム労働者1人について契約ごとに10万円の過料に処せられます。

9

労働契約～損害賠償予定の禁止～

使用者は、労働契約の不履行について違約金を定め、又は損害賠償を予定する契約をしてはなりません。

◆問題となる具体例……

- ✓ 契約期間の途中や、1年未満で退職したら、ペナルティとして〇〇円を支払う
- ✓ 会社の設備や備品を壊したら、〇〇円を支払う
- ✓ 資格取得のための受講費用を会社が負担し、〇年以内に自己都合で退職した場合は、費用全額を返還する

ただし、あらかじめ損害賠償額を定めることを禁止するものですので、労働者の故意や不注意により、会社に損害を与えた場合に、実際の損害額については請求することはできません。

10

労働契約～契約期間～

有期労働契約期間を定める場合は、**原則3年を超えた期間の契約を行うことはできません。**ただし、例外があります。

例外1

- ① 高度の専門的知識等を有する労働者との労働契約(博士号取得者、公認会計士、医師、弁護士等)
- ② 60歳以上の労働者との労働契約

例外2

- ① 一定の事業完了に必要な期間を定める労働契約
※建設工事等有期の事業で定めるもの等
- ② 労働基準法第70条による職業訓練のための長期訓練期間を要するもの

11

労働契約

～有期労働契約の締結、更新および雇止めに関する基準～

契約終了時の労働者と使用者との間でトラブルを防止するため、「有期労働契約の締結、更新および雇止めに関する基準」が定められています。

◆基準の内容

- ① 1年を超えて継続勤務している者および労働契約を3回以上更新した者について雇止めを行う場合は、使用者は契約期間満了日の30日前までに予告しなければならぬこと
- ② 労働者から請求があった場合に、使用者は雇止めの理由を書面で交付しなければならぬこと
- ③ 契約更新をするときは、できるだけ長期の雇用契約期間を締結するよう努めること

12

労働契約～労働契約法の改正～

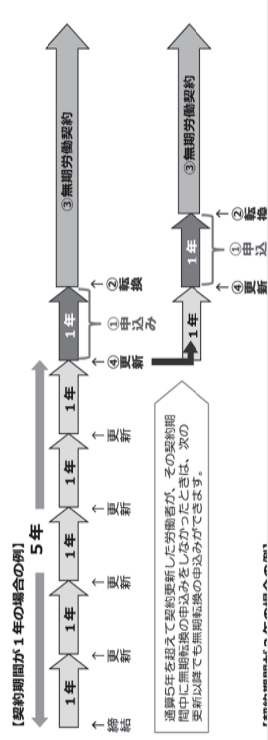
期間の定めのある労働契約(有期労働契約)に関する労働契約法が改正され、次の3つのルールが定められました。

- ◆ **無期労働契約への転換**
有期労働契約が反復更新され通算5年を超えたときは、労働者の申し込みにより、期間の定めのない労働契約(無期労働契約)に転換をすることになりました
(平成25年4月1日施行)
- ◆ **雇止め法理の法定化**
最高裁判例で確立した「雇止め法理」が条文化されました
(平成25年4月1日施行)
- ◆ **不合理な労働条件の禁止**
有期労働契約者と無期労働契約者との間で、期間の定めがあることにより不合理な労働条件の相違を設けることが禁止されました
(平成25年4月1日施行)¹³

労働契約～無期労働契約への転換～

同一の使用者ととの間で、有期労働契約が通算で5年を超えて繰り返し更新された場合は、労働者の申込みにより、無期労働契約に転換します。※通算契約期間のカウントは、平成25年4月1日以後に開始する有期労働契約が対象です。

いつ無期転換の申込みができるか (無期転換の仕組み)



14

就業規則～作成・届出・周知～

- ◆ **就業規則の作成および届出**
常時10人以上の労働者を使用する事業場では、就業規則を作成し、労働者の過半数を代表する労働者の意見書を添付して、事業所を管轄する労働基準監督署に届出なければなりません。又、就業規則の内容について変更を行った場合についても労働基準監督署への届出が必要となります。

- ◆ **就業規則の周知**
作成した就業規則は、次のいずれかの方法により、周知しなければなりません。
 - ① 常時各作業場の見やすい場所へ掲示し、又は備え付けること
 - ② 書面を労働者に交付すること
 - ③ 磁気テープ、磁気ディスクその他これらに準ずるものに記録し、かつ作業場に労働者が当該記録の内容を常時確認できる機器を設置すること

15

就業規則～記載事項～

- ◆ **就業規則の記載事項**
就業規則には、労働基準法上必ず記載しなければならない事項と、定める場合には、記載しなければならない事項とがあります。

必ず記載しなければならない事項(絶対的記載事項)
 ① 就業および終業の時刻、休憩時間、休日、休暇、労働者を2組以上に分けて交替で就業させる場合においては就業時間に関する事項(育児・介護休業法に基づく育児休業、介護休業等も含む)
 ② 賃金(随時の賃金等を除く)の決定、計算および支払の期日、昇給に関する事項
 ③ 退職(解雇の事由を含む)に関する事項

定める場合には、記載しなければならない事項(相対的記載事項)
 ① 退職手当の定めをする場合には、適用される労働者の範囲、退職手当の決定、計算および支払の方法、退職手当の時期に関する事項
 ② 随時の賃金等(退職手当を除く)および最低賃金等の定めをする場合には、これに関する事項
 ③ 労働者に食費、作業用品、その他の負担をさせる定めをする場合には、これに関する事項
 ④ 安全および衛生に関する定めをする場合には、これに関する事項
 ⑤ 職業訓練に関する定めをする場合には、これに関する事項
 ⑥ 災害補償および業務外の傷病扶助に関する定めをする場合には、これに関する事項
 ⑦ 表彰および制裁の定めをする場合には、その種類および程度に関する事項
 ⑧ 以上のほか、当該事業場の労働者のすべてに適用される定めをする場合には、これに関する事項

16

労働者名簿・賃金台帳・出勤簿

労働者名簿・賃金台帳・出勤簿は、「法定3帳簿」と言われています。法律において労働者名簿、賃金台帳の記載内容が定められています。

労働者名簿の記載事項	賃金台帳の記載事項
①労働者の氏名	①労働者の氏名
②生年月日	②性別
③履歴(学歴・職歴)	③賃金計算期間
④性別	④労働日数
⑤住所	⑤労働時間数
⑥従事する業務の種類(常時30人未満の事業場は不要)	⑥時間外・休日・深夜労働時間数
⑦雇入れ年月日	⑦基本給、手当その他賃金の種類ごとにその額
⑧退職年月日およびその事由(退職事由が解雇の場合その理由)	⑧賃金控除の額
⑨死亡年月日およびその原因	※最後の記入をした日から3年間の日から3年間

17

労働時間の管理～記録方法～

使用者には、労働者の労働時間を適正に把握する義務があります。「労働時間の適正な把握のため使用者が講ずべき措置に関する基準(平成13年厚生労働省労働基準局長通達)により、次の具体的な措置が定められています。

- ◆ **始業・終業時刻の確認および記録**
労働者の労働日ごとの始業・終業時刻を確認し、これを記録すること
- ◆ **原則的な確認・記録の方法**
 - ①使用者が自ら確認することにより確認し、記録すること
 - ②タイムカード、ICカード等の客観的な記録を基本として確認し、記録すること

18

労働時間の管理～自己申告制～

- ◆ **自己申告制で行う場合**
 - ①労働者に労働時間の実態を正しく記録し、適正に自己申告を行うことについて十分な説明をすること
 - ②自己申告時間と実際の労働時間とが合致しているか否かについて必要に応じ実態調査を実施すること
 - ③適正な申告を阻害する目的のために時間外労働時間数の上限を設定するなどしないこと
 - ④時間外労働削減の社内通達や定額払い等が適正な自己申告を阻害する要因となっていないか確認するとともに、要因となっている場合は必要な改善措置を講ずること
- ◆ **記録の保存期間**
3年間保存すること

19

試用期間

試用期間とは、労働者を雇い入れた際に、一定の期間その労働者の勤務態度、能力、適性等をみることにし、本採用するか否かを判断するための期間のことをいいます。ただし、試用期間であっても、試用期間中や試用期間満了時に本採用の拒否をする場合は、「解雇」と同じ扱いになりますので、この場合客観的に合理的な理由があつて、社会通念上相当と認められる必要があります。

定める事項	要件等
期間の長さ	一般的には3か月～6か月以内(延長を含め最長でも1年以内)
期間の短縮又は延長	延長の場合、合理的な理由が必要となる
解雇の理由	本採用拒否は解雇となるので、合理的な理由があり、社会通念上相当であると認められる必要がある
解雇の手続き	採用から14日を超えると、解雇予告制度が適用される
勤続年数の通算	法律に定められたものは通算しなければならない

20

労働時間～法定・所定労働時間～

- ◆**法定労働時間**
労働基準法で定められた日、週等の一定期間に労働者を使用することができる上限時間を法定労働時間といいます。法定労働時間は、休憩時間を除き原則1日8時間、1週間40時間を上限としています。ただし、事業場の規模が10人未満の商業・映画演劇業・保健衛生業・接客娯楽業については、特例として1週間の法定労働時間の上限を44時間とすることができます。
- ◆**所定労働時間**
所定労働時間とは、法定労働時間の範囲内で各企業等が就業規則等で定める労働時間のことをいいます。

21

労働時間～労働時間とは～

- ◆**労働時間**
使用者の指揮命令の下において労働に従事する時間を労働時間とします。この指揮命令は、使用者から明らかに示された指示によるものだけでなく、黙示の指示によるものについても含まれます。
- ◆**例えば・・・**
 - ① 昼休み中、電話がかかってきたら対応しなければならない時間
 - ② 業務日報等の報告書を作成する時間
 - ③ 打ち合わせやミーティング等の時間
 - ④ A訪問先からB訪問先への移動時間(ただし、実態により判断)
 - ⑤ 使用者からの参加指示による研修受講時間

22

休憩

- ◆**休憩時間**
使用者は、1日の労働時間が6時間を超える場合には、少なくとも45分、8時間を超える場合には、少なくとも1時間の休憩時間を与えなければなりません。
- ◆**休憩時間の与え方の原則**
休憩時間は、労働時間の途中に一斉与えること、又自由に利用させることが原則です。
- ◆**一斉休憩の適用除外**
一定の業種や、労使協定を締結した場合は、一斉休憩の適用が除外されます。
※ 一定の業種・・・運輸交通業、商業、金融・広告業、映画・演劇業、通信業、保険衛生業、接客娯楽業、官公署

23

変形労働時間制

変形労働時間制とは、一定期間を定め、その定めた期間の平均労働時間が法定労働時間以内であれば、一日や週の法定労働時間を超えて働くことを認めるものです。

◆変形労働時間制の種類

種類	特徴等
1か月単位の変形労働時間制	1か月以内の期間を平均して週40時間(44時間)以内の労働。業務が月初や月末、特定の週に集中する場合
1年単位の変形労働時間制	1年以内の期間を平均して週40時間以内の労働。業務に季節的な繁閑のある場合
1週間単位の変形労働時間制(30人未満の小売・飲食・旅館)	1週間以内の期間を平均して週40時間以内の労働。日により業務の繁閑差がありその程度が予測不可能な事業場の場合
フレックスタイム制	1か月以内の期間を平均して週40時間(44時間)以内の労働。労働者に始業・終業時刻の決定をゆだねることが可能な業務の場合

24

みなし労働時間制

みなし労働時間制とは、労働時間の把握をせずらい業務に従事し、かつ労働時間の計算が困難な場合に、労働時間を一定時間労働したものとみなす制度です。

◆みなし労働時間制の種類

種類	特徴等
事業場外みなし労働時間制	事業場外での労働において労働時間の算定が困難な場合、原則所定労働時間労働したものとみなす
専門業務型裁量労働時間制	省令で定める19の専門業務に限り、業務遂行上の手段や時間配分等を使用者が具体的指示をせず、実際の労働時間数とはかかわりなく、労使協定で定めた労働時間数を労働したものとみなす
企画業務型裁量労働時間制	事業運営の企画、立案、調査及び分析の業務であり、業務遂行上の手段や時間配分等を使用者が具体的指示をせず、実際の労働時間数とはかかわりなく労働委員会が定めた労働時間を労働したものとみなす

25

休日～法定・所定休日～

◆法定休日

法定休日とは、労働契約において労働する義務のない日のことをいいます。法定休日は、毎週少なくとも1日、もしくは4週を通じて4日以上を与えなければならぬと労働基準法で定められています。

◆所定休日

法定休日として定められている日以外の休日のことを所定休日といえます。

◆休日の与え方

休日は、暦日午前0時から午後12時までの24時間で原則として与えなければなりません。

26

休日～振替休日と代休～

◆振替休日と代休の違い

	振替休日	代休
内容	あらかじめ休日と定めた日を通常の労働日とし、その代りに他の労働日を休日とすること	休日の振替手続きをとらず、休日として定めた日に労働させた後で、その代わりとして休日を与えること
要件	<ul style="list-style-type: none"> 就業規則に振替休日を規定する 事前に振替日を特定する 振替は4週以内にする 遅くとも前日の勤務時間終了までに通知する 	<ul style="list-style-type: none"> 特になし ただし、制度として行う場合は、就業規則等に具体的に記載する必要あり
割増賃金	同一週内で休日と労働日を交換した場合、割増賃金の支払いは不要。ただし、交換した労働日を含めた週の所定労働時間が法定労働時間を超えた場合は、時間外労働となるので割増賃金の支払いが必要	休日労働日については、割増賃金の支払いが必要

27

時間外労働・休日労働～36協定届～

◆時間外労働・休日労働に関する協定届

法定労働時間を超えて時間外労働をさせ、法定休日に労働させる場合には、事業場ごとに使用者と労働者の過半数を代表する者との間で締結した「時間外労働・休日労働に関する協定届」を事業場を管轄する労働基準監督署に届け出なければなりません。この協定は、労働基準法第36条に規定されていることから、「36(サブプロク)協定」とも呼ばれています。

36協定に定める延長時間については、次の3つを協定しなければなりません。(限度時間が定められています)

- ①1日の延長時間
- ②1日を超え、3か月以内の期間についての延長時間
- ③1年間の延長時間

28

時間外労働・休日労働～限度時間～

◆時間外労働の延長の限度時間

時間外労働をさせることのできる延長時間の限度時間は、厚生労働大臣が定める「限度基準の範囲内」で定めることができます。

	一般の労働者	1年単位の変形労働時間制を採用
1週間	15時間	14時間
2週間	27時間	25時間
4週間	43時間	40時間
1ヵ月	45時間	42時間
2ヵ月	81時間	75時間
3ヵ月	120時間	110時間
1年間	360時間	320時間

29

時間外労働・休日労働～特別条項付協定～

◆特別条項付き協定

予算、決算業務や突然の大規模なクレームへの対応等、一時的又は突発的な特別な事情により限度時間を超過して時間外労働が必要となる場合、次の要件を満たす特別条項を定めておくことができます。

- ①原則として延長時間は限度時間以内の時間とすること
- ②限度時間を超過して時間外労働を行わせなければならない特別な事情をできるだけ具体的に定めること
- ③特別な事情は一時的又は突発的であり、全体として1年の半分を超えないことが見込まれること
- ④一定期間の途中で特別な事情が生じ、原則として延長時間を延長する場合に労使がとる手続きを協議、通告、その他具体的に定めること
- ⑤限度時間を超過する一定の期間を定めること
- ⑥限度時間を超過することのできる回数を定めること(6回まで)

30

時間外労働・休日労働～育児介護休業法に基づく延長時間の限度～

→特別状況付協定 つづき

- ⑦限度時間を超過する時間外労働に係る割増賃金を定めること
- ⑧⑦の率を法定割増賃金率(2割5分以上)を超える率とするよう努めること
- ⑨限度時間を超過する時間外労働をできる限り短くするよう努めること

◆育児・介護休業法に基づく延長時間の限度

小学校就学前の子を養育する労働者又は要介護状態の対象家族の介護を行う労働者が請求した場合は、事業の正常な運営を妨げる場合を除き、1ヵ月24時間、1年150時間を超過する時間外労働をさせることができます。

31

労働時間、休憩、休日の適用除外

次の労働者には、労働基準法で定める労働時間、休憩、休日の規定が適用されません。ただし、深夜割増賃金の支払い、年次有給休暇の付与は一般労働者と同様です。

- ①農業・水産業従事者
- ②管理監督者、機密の事務を取り扱う者
- ③監視継続的労働従事者で使用者が所轄労働基準監督署長の許可を受けた者

【管理監督者の基準】

- ①労働条件の決定、その他労務管理について経営者と一体的な立場であること
- ②労働時間規制の枠を超過して働くことが当然に要請される重要な職務と責任があり、勤務態様も労働時間規制にない立場にあること
- ③賃金において一般労働者に比して優遇措置がとられる等、管理職としてふさわしい待遇を受けていること など

32

年次有給休暇～付与日数～

6カ月継続勤務をし、全労働日の8割以上出勤した場合、年次有給休暇を与えなければなりません。これは、パート、アルバイト、嘱託等の雇用形態に関わらず、すべての労働者が対象となります。又、年次有給休暇は、労働者が指定した時季に与えなければなりません。

◆有給休暇の付与日数

①週の所定労働日数が5日以上又は週の所定労働時間が30時間以上の労働者

勤務年数	0.5年	1.5年	2.5年	3.5年	4.5年	5.5年	6.5年以上
付与日数	10日	11日	12日	14日	16日	18日	20日

②[比例付与]週所定労働時間が30時間未満で、かつ週所定労働日数が4日以下の労働者

週所定労働日数	勤務年数							
	1年間の所定労働日数	0.5年	1.5年	2.5年	3.5年	4.5年	5.5年	6.5年以上
4日	169日～216日	7日	8日	9日	10日	12日	13日	15日
3日	121日～168日	5日	6日	6日	8日	9日	10日	11日
2日	73日～120日	3日	4日	4日	5日	6日	6日	7日
1日	48日～72日	1日	2日	2日	2日	3日	3日	3日

38

年次有給休暇～出勤率と賃金～

◆全労働日の8割以上の出勤
通常の出勤日以外に、次の休業期間等についても出勤したものと取り扱われます。

- ①年次有給休暇取得日
- ②業務上の負傷、疾病のための療養期間
- ③産前産後休業期間
- ④育児・介護休業期間

◆年次有給休暇の賃金
年次有給休暇の賃金に関しては、次のいずれかを支払わなければなりません。

- ①平均賃金
- ②所定労働時間労働した場合に支払われる通常の賃金
- ③健康保険法に定める標準報酬日額に相当する金額(労使協定に定めのある場合)

34

年次有給休暇～繰越と計画的付与～

◆年次有給休暇の繰越
年次有給休暇は付与した日から2年で時効となります。付与した日から1年間で使いきれなかった年次有給休暇は、翌年度に限り繰り越すことができます。

◆不利益取り扱いの禁止
使用者は、年次有給休暇を取得した労働者に対して、賃金の減額その他の不利益な取り扱いをしてはなりません。

◆年次有給休暇の計画的付与
労使協定により年次有給休暇を与える時季に関する定めをしたときは、労働者に付与される有給休暇の日数のうち5日を超える日数については、労使であらかじめ年次有給休暇を取得する日を定めることができず。

35

年次有給休暇～付与単位、買い上げ～

◆年次有給休暇の付与単位
年次有給休暇の付与単位は、原則として暦日午前0時から午後12時までの24時間を1日として与えなければなりません。

◆年次有給休暇の時間単位での付与
事業場で労使協定を締結することにより、1年に5日分を限度として時間単位で年次有給休暇を取得することができます。年次有給休暇を日単位で取得するか、時間単位で取得するかは労働者の意思により選択します。

◆年次有給休暇の買い上げ
年次有給休暇の買い上げは原則として禁止されています。ただし、次の場合は違法とはなりません。

- ①労働基準法を上回る法定外に付与する日数についての買い上げ
- ②時効により消滅する日数を時効経過後に買い上げ
- ③退職時の買い上げ

36

賃金～賃金5原則と口座払い～

労働基準法では、賃金とは賃金、給料、手当、賞与その他名称を問わず労働の対償として使用者が労働者に支払うすべてのものをいいます。

◆賃金支払いの5原則

労働基準法は、賃金の支払いについて5つの原則を定めています。

- ①通貨払いの原則
- ②直接払いの原則
- ③全額払いの原則
- ④毎月1回以上払いの原則
- ⑤一定期日払いの原則

◆賃金の口座払い

賃金の口座払いをする場合は、労働者の同意があり、労働者本人が指定する本人名義の口座に、賃金支払い日の午前10時までに払い出し可能なように振込むことが必要です。

37

賃金～平均賃金～

◆平均賃金の計算方法

平均賃金は、算定事由発生日の直前の賃金締切日以前3カ月間に支払われた賃金により計算をします。

原則・・・直前3カ月間の賃金総額÷3カ月間の歴日数
最低保証・・・直前3カ月間の賃金総額÷3カ月間の日労働日×60%

◆平均賃金の使用

平均賃金は、次の金額を算定する場合の基礎となるものです。

- ①解雇予告手当
- ②休業手当
- ③年次有給休暇
- ④休業補償給付等の災害補償
- ⑤減給制裁の制限

38

最低賃金

最低賃金とは、最低賃金法に基づき国が賃金の最低限度を定め、使用者はその最低賃金以上の賃金を労働者に支払わなければならないとする制度です。原則として、雇用形態等を問わず、すべての労働者に適用されます。

◆最低賃金の種類

- ①地域別最低賃金
都道府県ごとに定められています。違反した場合は、上限50万円
円の罰金が課せられます。
- ②産業別最低賃金
鉄鋼業、製造業、出版業等特定の産業を対象としています。違反した場合は、上限30万円の料金が課せられます

◆最低賃金の対象となる賃金

最低賃金の対象となる賃金は、毎月支払われる基本的な賃金に限られます。時間外手当、休日手当、深夜手当、賞与、家族手当、通勤手当、精皆勤手当は対象外となります。

39

休業手当

使用者の一方的な都合により労働者を休業させた日については、平均賃金の60%以上の休業手当を支払わなければなりません。

◆突然の訪問キャンセルがあった場合の取り扱い

突然の訪問キャンセルがあり、代替業務や振替がきかない場合は、休業手当として平均賃金の60%以上の支払いが必要となります。ただし、その日の一部の時間のみがキャンセルとなった場合で、その日の実際の就労時間に対し支払われる賃金が、平均賃金の60%以上であれば、休業手当を支払う必要がなく、また平均賃金の60%を下回る場合は、支払われる賃金と休業手当との差額を休業手当として支払います。

40

割増賃金～割増率と除外賃金～

法定労働時間を超えて又は法定休日に労働させた場合は、1時間あたりの賃金の計算額に対し次の割増率を乗じた割増賃金を支払わなければなりません。

- ◆ **割増率**
- ① 時間外労働割増率 25%以上
- ② 法定休日労働割増率 35%以上
- ③ 深夜(午後10時～午前5時) 25%以上
- ④ 時間外労働が深夜に及んだ場合の割増率 50%以上
- ⑤ 法定休日労働が深夜に及んだ場合の割増率 60%以上

◆ 算定基礎から除外できる賃金

割増賃金の計算基礎から除外できる賃金は、「家族手当」、「通勤手当」、「別居手当」、「子女教育手当」、「住宅手当」、「臨時に支払われた賃金」、「1カ月を超える期間ごとに支払われる賃金」です。又、賃金の名称にとらわれず実態により判断します。

41

割増賃金～計算方法～

◆ 割増賃金の計算方法

- ① 所定労働時間が午前9時から午後5時の場合(休憩1時間)で、午後11時まで勤務した場合

9:00～17:00 実働7時間 (休憩1時間)	17:00～18:00 法定時間内 1時間	18:00～22:00 法定時間外 4時間	22:00～23:00 法定時間外+深夜 1時間
--------------------------------	-----------------------------	-----------------------------	--------------------------------

9:00～17:00 → 通常支払われる賃金
 17:00～18:00 → 1時間あたりの賃金×1時間
 18:00～22:00 → 1時間あたりの賃金×1.25%×4時間
 22:00～23:00 → 1時間あたりの賃金×1.50% (125%+25%) × 1時間

- ② 法定休日に午前9時から午後11時まで勤務(休憩1時間)した場合

9:00～22:00 休日労働実働12時間 (休憩1時間)	22:00～23:00 休日労働+深夜 1時間
-------------------------------------	-------------------------------

9:00～22:00 → 1時間あたりの賃金×1.35%×12時間
 22:00～23:00 → 1時間あたりの賃金×1.60% (135%+25%) × 1時間

42

割増賃金～端数処理～

◆ 割増賃金の端数処理

割増賃金の端数処理について、次の方法で計算することは違法として取り扱われないとされています。

- ① 1カ月における時間外労働、休日労働および深夜業の各々の時間数の合計に1時間未満の端数がある場合に、30分未満を切り捨て、それ以上を1時間に切り上げること
- ② 1時間当たりの賃金額および割増賃金額に1円未満の端数が生じた場合、50銭未満を切り捨て50銭以上を1円に切り上げること
- ③ 1カ月における時間外労働、休日労働、深夜業の各々の割増賃金の総額に1円未満の端数が生じた場合、50銭未満を切り捨て、50銭以上を1円に切り上げること

※ 残業時間は、1分単位で管理しなくてはなりません。

43

割増賃金～割増率引き上げ～

5. 時間外労働割増賃金率の引き上げ

平成22年4月1日から1カ月に60時間を超える時間外労働については、時間外割増率が50%以上に引き上げられます。ただし、中小企業への適用については当分の間猶予されます。又、時間外労働の限度基準を超えて時間外労働をさせる場合には、25%を超える割増率を支払うように努めなければならず、これは企業の規模を問わず全企業に適用されます。

資本金の額又は出資の総額	常時使用する労働者数
小売業 5,000万円以下	小売業 50人以下
サービス業 5,000万円以下	サービス業 100人以下
卸売業 1億円以下	卸売業 100人以下
上記以外 3億円以下	上記以外 300人以下
又は	

※ 60時間を超える時間外に対して50%以上の割増率が猶予される中小企業の範囲(注) 事業所単位でなく、企業単位で判断

44

法定休暇～産前産後休暇～

労働基準法等の法律により定められた休暇を法定休暇といえます。

◆産前産後休暇

出産予定日を含め6週間(多胎妊娠の場合は14週間)以内に出産する女性が請求した場合、就業させることができます(産前休暇)。又、出産した日の翌日から起算して8週間を経過しない場合は、原則として就業させることができます(産後休暇)。ただし、産後6週間を経過した場合で本人からの請求があり、医師が支障ないと認めた業務に就業させることは差し支えありません。

☞健康保険法における出産手当金

健康保険の被保険者が出産のため業務につかなかった出産の日(出産の日が出産の予定日より後の場合は出産の予定日)以前42日(多胎妊娠の場合は98日)から出産日後56日までの間について出産手当金として1日について標準報酬日額の3分の2に相当する金額が支給されます。(賃金が支払われる場合は調整されます)⁴⁵

育児休業～対象者～

育児休業とは、原則として1歳未満の子を養育するための休業をいいます。労働者と法律上の親子関係がある「子」であれば、実子、養子を問いません。又、男女問わず育児休業をすることができます。

◆育児休業の対象者

日々雇用される労働者と期間雇用者は対象となりません。ただし、期間雇用者であっても、申出時点で次の条件を満たす場合は、育児休業の対象者となります。

- ①同一事業主に引き続き雇用された期間が1年以上であること
- ②子が1歳に達する日(誕生日の前日)を超えて引き続き雇用されることが見込まれること(ただし、子が1歳に達する日から1年を経過する日までに契約期間が満了し、更新されないことが明らかなる者を除く)

※その他、労使協定を締結することにより、対象外とすることができる場合があります。

47

法定休暇 ～妊産婦の制限・育児時間等～

◆妊産婦の時間外・休日・深夜業の制限

妊産婦(妊娠中の女性および産後1年を経過しない女性)が請求した場合には法定時間外労働、法定休日労働、深夜業をさせてはなりません。なお、事業場でフレックスタイム制を除く変形労働時間制を採用しているも、法定労働時間(1日8時間、1週間40時間)を超えて労働させてはなりません。

◆育児時間

1歳未満の子を育てる女性から請求があった場合には、休憩時間のほかに1日2回各々少なくとも30分の育児時間を与えなければなりません。

◆生理休暇

生理日の就業が著しく困難な女性が休暇を請求した場合は、生理日に就業させてはなりません。この休暇は、半日単位や時間単位でも可能です。⁴⁶

46

育児休業～休業期間～

◆育児休業期間

育児休業期間は、原則として子が出生した日から1歳に達する日(誕生日の前日)までの間で労働者が申し出た期間です。ただし、配偶者が育児休業をしている場合等は、子が1歳2カ月に達するまで産後休業期間と育児休業期間とを合計して1年以内の休業をすることができず(これを「パパ・ママ育児プラス」といいます)

又、子が1歳に達する日(パパ・ママ育児プラスを利用している場合で、1歳を超えて休業をしている場合にはその休業終了日)において、いずれかの親が育児休業中であり、かつ次の事情がある場合には、1歳6カ月に達するまでの期間について、事業主に申し出ることにより、育児休業をすることができます。

- ①保育所へ入所を希望し、申し込みをしているが入所できない場合
- ②子の養育を行っている配偶者(もう一人の親)であって、1歳以降子を養育する予定であった者が死亡、負傷、疾病等により子を養育することが困難になった場合

48

育児休業 ～時間外労働、深夜業の制限～

◆時間外労働の制限

小学校に入学するまでの子を養育する労働者が、その子を養育するために請求した場合においては、事業主は制限時間(1ヵ月24時間、1年150時間)を超えて労働時間を延長してはなりません。※ただし、適用対象外とされる労働者あり

◆深夜業の制限

小学校に入学するまでの子を養育する労働者がその子を養育するために請求した場合においては、事業主は午後10時から午前5時の深夜時間帯において労働させてはならない。
※ただし、適用対象外とされる労働者あり

49

育児休業～勤務時間短縮～

◆勤務時間短縮等の措置

3歳未満の子を養育する労働者(日々雇用者を除く)で育児休業をしていない者(1日の所定労働時間が6時間以下である労働者を除く)から申し出があった場合は、1日の所定労働時間を6時間とする勤務時間短縮措置を講じなければなりません。ただし、所定労働時間の短縮措置を講じない場合は、当該労働者について次のいずれかの措置を講じなければなりません。

- 育児休業に関する制度に準ずる措置
- フレックスタイム制
- 始業・終業時刻の繰り上げ、繰り下げ
- 事業所内保育施設の設定・運営その他これに準ずる措置

※その他、労使協定を締結した場合に、対象外とすることができる場合があります

50

育児休業～所定外労働免除～

◆所定外労働を免除する制度

3歳未満の子を養育する労働者(日々雇用者を除く)が請求した場合は、所定労働時間を超えて労働させることができます。

※労使協定を締結した場合に、適用対象外とすることができる場合があります

☞育児休業期間中の保険制度の活用

①健康保険・厚生年金保険
事業主の申出により、最大子が3歳に達するまで保険料が全額免除されます。*平成26年4月より産前産後休業期間についても免除

②雇用保険

1歳(パパ・ママ育休プラスを利用する場合は1歳2ヵ月、さらに一定の場合は1歳6ヵ月)に満たない子を養育する一般被保険者の方は、育児休業開始日前2年間に、賃金支払基礎日数が11日以上ある月が12ヵ月以上ある場合、育児休業給付金を受給できます。

51

看護休暇

小学校入学までの子を養育する労働者が、事業主に申し出ることにより、1年度において子が1人のときは5日、2人以上のときは10日を限度として、病気やけがをした子の看護又は子に予防接種・健康診断を受けさせるために看護休暇を取得することができます。

◆看護休暇の対象者

日々雇用される労働者は除かれます。又、次に該当する労働者は、労使協定がある場合、事業主は子の看護休暇の申出を拒むことができ、拒まれた労働者は看護休暇を取得することができません。

- 継続雇用6ヵ月未満の労働者
- 1週間の所定労働日数が2日以下の労働者

◆年度の取り扱い

1年度については、事業主が特に定めをしない場合は、毎年4月1日から翌年3月31日までをいいますが、このほかに事業主が任意に年度の起算日を定めることは可能です。

52

介護休業～対象者～

介護休業とは、負傷、疾病又は身体上もしくは精神上の障害により、2週間以上の期間にわたり常時介護を必要とする状態(要介護状態)にある対象家族を介護するためにする休業をいいます。

◆介護休業対象者

日々雇用される労働者と期間雇用者は対象となりません。ただし、期間雇用者であっても次の条件を満たす場合は、介護休業の対象者となります。

- ①同一の事業主に引き続き雇用された期間が1年以上であること
- ②介護休業開始予定日から起算して93日を経過する日を超えて引き続き雇用されることが見込まれること(93日を経過する日から1年を経過する日までの間に契約期間が満了し、かつ契約更新がないことが明らかであることを除く)

※その他、労使協定を締結することにより対象外とすることができる場合があります

53

介護休業 ～休業期間、時間外、深夜業の制限～

◆介護休業期間

要介護状態にある対象家族1人につき、要介護状態となるごとに1回、通算して93日を限度として労働者が申し出た期間です。

◆時間外労働の制限

要介護状態にある対象家族を介護するために、労働者が請求した場合においては、事業主は制限時間(1ヵ月24時間、1年150時間)を超えて労働時間を延長してはならない。
※ただし、適用対象外とされる労働者あり

◆深夜業の制限

要介護状態にある対象家族を介護するために、労働者が請求した場合においては、事業主は午後10時から午前5時の深夜時間帯において労働させてはならない。
※ただし、適用対象外とされる労働者あり

54

介護休業～勤務時間短縮～

介護休業とは、負傷、疾病又は身体上もしくは精神上の障害により、2週間以上の期間にわたり常時介護を必要とする状態(要介護状態)にある対象家族を介護するためにする休業をいいます。

◆勤務時間短縮等の措置

要介護状態にある対象家族を介護する労働者について、就業しながら対象家族の介護を行うことを容易にする措置として、一の要介護状態について93日(介護休業をした期間および別の要介護状態における次の次のいずれかの措置を講じなければなりません)以上期間における次の措置を講じなければなりません。

- 所定労働時間を短縮する制度
- フレックスタイム制
- 始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げ
- 労働者が利用する介護サービスの費用の助成その他これに準ずる制度

☞介護休業期間中の保険制度の活用

対象家族を介護するために休業をした雇用保険の一般被保険者については、介護休業開始日前2年間に、貸金支払い基礎日数が1日以上ある月が12ヵ月以上ある場合、介護休業給付金を受けることが出来ます。

55

介護休暇

要介護状態にある対象家族の介護等の世話を行うために、1年度において対象家族1人のときは5日、2人以上のときは10日を限度として、介護休暇を取得することができます。

◆介護休暇の対象者

日々雇用される労働者は除かれます。又、次に該当する労働者は、労使協定がある場合、事業主は子の介護休暇の申出を拒むことができ、拒まれた労働者は介護休暇を取得することができません。

- 継続雇用6ヵ月未満の労働者
- 1週間の所定労働日数が2日以下の労働者

◆年度の取り扱い

1年度については、事業主が特に定めをしない場合は、毎年4月1日から翌年3月31日までをいいますが、このほかに事業主が任意に年度の起算日を定めることは可能です。

56

休職～休職事由、期間等～

休職とは、労働者の私傷病等によって勤務することができなくなった場合に、労働者としての身分を維持したまま、一定期間就業を免除することをいいます。休職については特に法律の定めがありませんので、使用者が制度を設けるか、設けないかは任意で定めます。

定める事項	内容
休職事由	傷病休職、自己都合休職、出向休職等
休職期間の設定	休職事由や勤続年数に応じて休職期間を定める
休職期間の賃金	休職期間中は有給とするか無給とするか
勤続年数の取扱い	休職期間は、勤続年数に通算するか、しないか
復職時の取扱い	復職時の提出書類、復職後の職務、復職後一定期間中に同一又は類似の事由により再び欠勤を行った場合の取扱い等
復職できない時の取扱い	自然退職とするのか、解雇とするのか

54

服務規律

服務規律とは、企業としての秩序を維持するために労働者が守らなければならないルールのことをいいます。労働者が守らなければならない事項や、業務を行ううえでの禁止事項等をできる限り具体的に就業規則等に定めます。服務規律違反については、懲戒処分の対象となることもあります。

【訪問看護事業における記載事項(例)】

- 訪問先での守らなければならない事項の記載
 - 記録・報告書の提出に関する事項の記載
 - 勤務態度に関する事項の記載
 - 安全配慮に関する事項の記載
 - 事故等が起きた場合の対処に関する事項の記載
 - 個人情報取扱いに関する事項の記載 など
- ※事業独特の注意事項を考慮して、具体的に定めましょう！

59

休職

～有給休暇の出勤率についての取扱い～

◆**年次有給休暇の出勤率算定における休職期間の取扱い**
休職期間は労働義務が免除される期間ですので、年次有給休暇の全労働日の8割以上の出勤率を算定する場合は、全労働日・出勤日から除外します。

☞**傷病休職中の健康保険の給付制度**

全国健康保険協会や、健康保険組合に加入する被保険者が、病気やけがをして就職できず、連続した3日間の休業があったとき、4日目以降休業期間中賃金の支払いを受けることができない場合は、最大1年6カ月間標準報酬月額3分の2の傷病手当金を受けることができます。ただし、賃金の支払いがあったとしても、傷病手当金の額より少ない場合は、その差額が受けられます。

58

退職～自己都合退職～

退職とは、解雇以外の労働契約の終了のことをいい、自己都合退職、労使合意による退職、定年退職等をいいます。

◆**自己都合退職**

自己都合退職とは、労働者から意思表示があつて行われる退職のことです。使用者への意思表示をする時期については、就業規則等の定めに従うこととなりますが、民法では退職はその意思表示から2週間で効力を生じることになっています。ただし、月給者のように賃金が期間によって定められている場合には、賃金計算期間の前半に解約の申し入れを行うことにより、その賃金計算期間の次期以後について退職(解約)することができるとされています。

60

退職～台意退職～

◆労使の合意による退職

労使の合意による退職とは、退職勧奨や希望退職のことをいい、いずれの退職も労働者の合意に基づきますので、使用者からの一方的な解雇にはなりません。

- ①退職勧奨
とは、会社が経営上の理由等から労働者に労働契約の解約の申し入れをし、労働者がこれに応じることをいいます。
- ②希望退職
会社が退職者を募集し、これに労働者が応募して退職することを行います。

61

退職～定年～

◆定年

定年とは、労働者が就業規則等で定めるその年齢に達したときに自動的に労働契約が終了することをいいます。定年を定める場合は、60歳を下回ることはできません。また、平成25年4月1日より、高齢者雇用安定法が改正され、原則として希望者全員を65歳まで雇用しなければならなくなります。

【例外】

心身の故障のため業務に堪えられないと認められること、勤務状況が著しく不良で引き続き従業員としての職責を果たし得ないこと等、就業規則に定める解雇事由または退職事由（年齢に係るものを除く）に該当する場合は、継続雇用しないことができます。

62

解雇～解雇の種類～

解雇とは、使用者から労働者へ一方的な意思表示により労働契約を終了させることをいいます。解雇はいつでも自由に行うことができまするものではありません。

労働契約法第16条において、「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当と認められない場合は、その権利を濫用したもとして無効とする」と定められています。

解雇の種類は、次のものがありません。

- ①普通解雇
- ②整理解雇
- ③懲戒解雇

63

解雇～普通解雇～

◆普通解雇

今後労働契約を継続していくには困難な事情があると判断されたときに限り行われるものです。

例えば・・・

- 仕事を遂行していく上で、著しく能力に不足があり、今後の改善も見込めず雇用の継続が不可能である
- 期待される職責も果たさず、独断的な行動が多く、協調性もなくまた注意されても改めない
- 遅刻や早退、無断欠勤が多く勤怠不良で、再三の注意をするが改めない
- 病気や事故により復職してその仕事を続けることが困難であると認められる

64

解雇～整理解雇、懲戒解雇～

◆整理解雇

会社の業績悪化等により、やむを得ず人員削減を行わなければならないときに行われるものです。ただし、次の4つの要件を満たさなければなりません。

- 整理解雇を行うことの客観的な必要性がある
- 整理解雇を回避する努力を行った
- 整理解雇の対象となる人選の基準に合理性がある
- 労働組合や労働者との間で十分に協議を行い、又十分な説明を行った

◆懲戒解雇

重大な規律違反等を行ったときに行われます。就業規則において懲戒規定を設け、懲戒解雇事由を定め、これを明示しておく必要があります。

65

解雇～解雇の禁止～

次の場合は法律で解雇が禁止されています。

- ①業務上傷病により休業する期間およびその後30日間の解雇
- ②産前産後休業期間およびその後30日間の解雇
- ③国籍、信条、社会的身分を理由とする解雇
- ④労働者が労働基準監督署に申告したことを理由とする解雇
- ⑤労働組合の組合員であること、労働組合の正当な行為をしたこと等を理由とする解雇
- ⑥女性であること、あるいは女性が婚姻、妊娠、出産したこと、産前産後の休業をしたことを理由とする解雇
- ⑦育児・介護休業の申し出をしたこと又は育児・介護休業をしたことを理由とする解雇
- ⑧労働者が都道府県労働局長に対して個別労働関係紛争の解決援助を求めたことを理由とする解雇
- ⑨公益通報をしたことを理由とする解雇
- ⑩裁判員となったり、裁判員の職務をするために休暇をとったことを理由とする解雇

66

解雇～解雇予告と予告手当～

◆解雇の予告および予告手当

解雇をする場合、使用者は30日以上前に解雇予告を行うか、もしくは即日解雇の場合は平均賃金の30日以上以上の解雇予告手当を支払わなければならない。又、解雇予告を行ってから解雇する日までに30日以上期間がない場合は、30日に不足する日数分の解雇予告手当を支払わなければならない。解雇予告手当を支払う場合は、遅くとも解雇の日まで(即日解雇の場合は解雇と同時に)支払う必要があります。

◎10月31日に解雇予告をした場合

起算日 11月1日	11月30日解雇日
解雇予告期間 (在職期間) 30日間	

◎11月10日に解雇予告をした場合

起算日 11月11日	11月30日解雇日	12月10日
解雇予告期間 (在職期間) 20日間	解雇予告期間が不足する 10日間は解雇予告手当の 支払いが発生	

67

解雇 ～予告手当支払い時期と予告手当の例外～

◆解雇予告の例外

解雇予告が例外とされる場合は次のとおりです。

- ①解雇予告の適用が除外される者
 - 日々雇い入れられる者で1ヵ月を超えて雇用されていない者
 - 2ヵ月以内の期間を定めて雇用される者で、その契約期間を超えて雇用されていない者
 - 季節業務に4ヵ月以内の期間を定めて雇用される者で、その契約期間を超えて雇用されていない者
 - 試用期間中の者で、14日を超えて雇用されていない者
- ②解雇予告の例外が認められるもの
 - 天災事変その他やむを得ない理由で事業の継続が不可能となり、労働基準監督署長の認定を受けたとき
 - 労働者の責めに帰すべき事由により解雇する場合で、労働基準監督署長の認定(解雇除外認定)を受けたとき

68

退職時等の証明

◆退職証明書

労働者が退職の場合において、使用期間、業務の種類、その事業における地位、賃金、退職の事由（解雇の場合は、その理由を含む）についての証明書を請求した場合には、使用者は遅滞なく交付しなければなりません。

◆解雇理由証明書

労働者が解雇の予告をされた日から退職の日までの間において、解雇の理由について証明書を請求した場合には、使用者は遅滞なく交付しなければなりません。

※退職証明書、解雇理由証明書は、労働者からの請求のない事項は記入してはなりません。

69

制裁～制裁とは～

制裁（一般的には懲戒とも呼ばれます）とは、企業秩序を乱した者に対し処分を与えるものです。制裁は使用者がいつでも自由にできるものではありません。就業規則において制裁をする場合の事由、その事由に対してどのような処分を行うのかという制裁の種類や程度を定め、かつこれを労働者に周知しなければなりません。

又、違反した者に対して行った制裁が、権利の濫用に当たると判断される場合は、この制裁は無効となります。権利の濫用にあたるかどうかは、労働者の違反行為とそれに対する処分の程度が適切なのかであるか、処分に際して適正な手続きが行われていたか等合理的な理由があり、社会通念上相当と認められる必要があります。

70

制裁～種類および程度～

基本的な制裁の種類および程度は次のとおりです

- ① 譴責 始末書を提出させて、将来を戒める処分です
- ② 減給 賃金から一定額を差し引く処分です。一定額については、労働基準法第91条の定めに従い、1回の事案が平均賃金の半額を超え、総額が一賃金支払期における賃金の10分の1を超えてはなりません
- ③ 出勤停止 労働者の一定期間の就業を禁止し、その間の賃金は支払わないとする処分です
- ④ 諭旨退職 懲戒解雇されるべき違反行為ではあるが、情状により懲戒解雇を猶予して退職届の提出を勧告する処分です
- ⑤ 懲戒解雇 予告期間を設けず即日解雇とします。ただし、解雇予告除外認定を受けずに即日解雇をする場合は、平均賃金の30日分以上の解雇予告手当の支払いが必要となります

71

セクシュアルハラスメント

男女雇用機会均等法では、セクシュアルハラスメント（以下「セクハラ」という）対策として雇用管理上必要な措置を講ずることが事業主に義務付けられており、具体的な内容等は指針において9項目が示されています。

セクハラとは、労働者の意に反した性的言動により嫌がらせをすることをいい、次の2つに区分されます。

対価型セクハラ

性的言動に対して拒否や抵抗をしたことによって、その労働者が解雇や降格、減給等の不利益を受けること

環境型セクハラ

就業環境が害され能力発揮に大きな影響が生じる等、その労働者が就業するうえで見過ごすことができない程度の支障を生じること

72

パワーハラスメント

パワーハラスメントとは、同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係等の職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為をいいます。

職場のパワーハラスメントに該当するおそれのある行為類型

類型	具体的行為
身体的な攻撃	暴行・傷害
精神的な攻撃	脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言
人間関係からの切り離し	隔離・仲間外れ・無視
過大な要求	業務上明らかに不要なこと等を要求
過小な要求	仕事を与えない等
個の侵害	私的なことに過度に立ち入ること

※職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告より

73

メンタルヘルス疾患と労災認定

平成23年12月に「心理的負荷による精神障害の認定基準」が新たに定められ、これに基づき精神障害についての労災認定が行われることになりました。

【精神障害の労災認定のための要件】

- ① 認定基準の対象となる精神障害を発病している
- ② 認定基準の対象となる精神障害の発病前おおむね6カ月の間に、業務による強い心理的負荷が認められること
- ③ 業務以外の心理的負荷や個体側要因により発病したとは認められないこと

※「業務による強い心理的負荷が認められる」とは、業務による具体的な出来事があり、その出来事とその後の状況が、労働者に強い心理的負荷を与えたことをいいます

74

職場の健康管理 ～4つのメンタルヘルスケア～

厚生労働省はメンタルヘルス対策として、「労働者の心の健康の保持増進のための指針」(メンタルヘルス指針、平成18年3月策定)を定め、基本的考え方や具体的な進め方を示しています。

- ◆4つのメンタルヘルスケア(4つのケア)
- メンタルヘルスケアは、次の4つのケアを継続的かつ計画的に実施します。
- ①セルフケア(労働者自らがこなうメンタルヘルスケア)
 - ②ラインによるケア(管理監督者がこなうメンタルヘルスケア)
 - ③事業場内産業保健スタッフによる等(産業医等、衛生管理者・衛生推進者・安全衛生推進者、事業場内の保健師等)によるケア
 - ④事業場外資源(外部における専門的な医療機関、保健所、産業保健推進センター、EAP等)によるケア

75

職場の健康管理 ～管理職がこなうメンタルヘルスケア～

◆管理監督者がこなうメンタルヘルスケア
管理監督者の役割は、メンタルヘルス対策の中でとても重要であり、主な4つの取り組み内容は以下のとおりです。

- ① 職場環境等(作業環境、作業方法、労働時間、仕事の量や質、職場における人間関係等)の問題点の把握と改善
- ② いつもと違う部下(遅刻や欠勤が増えた、判断力が低下した、ミスが増えた等)の把握と対応
- ③ 部下からの相談への対応(傾聴、適切な情報提供、必要に応じた事業場内産業保健スタッフや事業場外資源への相談や受診を促す等)
- ④ メンタルヘルス不調の部下への職場復帰の支援

76

職場の健康管理～健康診断～

◆健康診断

常時使用する労働者を雇い入れた際および1年以内ごとに1回、定期健康診断を実施しなければなりません。

- ①期間雇用者、パートタイム労働者の健康診断
期間雇用者やパートタイム労働者においても、次のいずれの要件に該当する場合は、健康診断を実施しなければなりません。
イ) 期間の定めのない雇用契約により使用されていること
期間の定めのある契約により使用される者であっても、更新により1年以上使用されることが予定されている者、および更新により1年以上使用している者
ロ) 1週間の労働時間数が当該事業場において同種の業務に従事する通常の労働者の1週間の所定労働時間数が4分の3以上であること

※1週間の所定労働時間数がおおむね2分の1以上の場合は実施することが望ましいとされています

77

職場の健康管理～面接指導～

- ②健康診断の結果の記録と労働者への通知
定期健康診断の結果は、「健康診断個人票」に記入し、5年間保存しなければなりません。又、健康診断の結果は、それぞれ労働者本人に通知しなければなりません。

- ③結果の報告
常時50人以上の労働者を使用する事業場において定期健康診断を行ったときは、遅滞なく「定期健康診断結果報告書」を所轄労働基準監督署へ提出しなければなりません。

◆面接指導

全ての事業場を対象として、事業者は、労働者の週40時間を超える労働が1カ月あたり100時間を超え、かつ疲労の蓄積が認められたときは、労働者の申出を受けて医師による面接指導を行わなければなりません。(ただし、1カ月以内に面接指導を受けた者で、面接指導を受ける必要がないと医師が認めた場合を除きます)

78

-MEMO-

-MEMO-

-MEMO-

-MEMO-

人材管理・育成論④

人材の育成

聖路加看護大学教授
看護実践開発研究センターキャリア開発支援室長
山田 雅子 氏

全国訪問看護事業協会
平成24年度 管理者養成研修プログラム
人材管理・育成論 ④人材の育成

2013年11月15日
聖路加看護大学
山田 雅子
masaymd@slcn.ac.jp

1

本日の課題 (シラバスより)

- 到達目標
 - 人材育成にと人的資源を生かした組織づくりが実際に出来る。
- 講義内容
 - 個々の能力の評価と育成／組織への組み込み

2

ワーク I 「あなたの訪問看護ステーションにおける人材育成計画について」その1

-あなたの勤務している施設での状況を書いてください。

項 目	はい	いいえ	不明	その内容は？
1. 経営トップによる人材育成についての方針がありますか。				
2. 組織の目標が示されていますか。				
3. 看護職員個人の目標を管理者として把握していますか。				
4. 3.をするために、意図的な面接を定期的に行っていますか。				
5. 訪問看護ステーションに看護職員用の教育プログラムがありますか。				
6. 上記プログラムは定期的に評価されていますか。				

3

ワーク I 「あなたの訪問看護ステーションにおける人材育成計画について」その2

-あなたの勤務している施設での状況を書いてください。

項 目	はい	いいえ	不明	その内容は？
1. 教育プログラムは、個人の人生設計と結びついていますか。				
2. プログラムは柔軟で調整可能ですか。				
3. プログラムは、能力評価をしながら進められていますか。				
4. 職員の主体性を重視していますか。				
5. 評価は本人にフィードバックされていますか。				
6. 職員の能力及び業績を評価していますか。				

4

キャリアとは何か

- 人の一生を通じての仕事
- 生涯を通しての人間の生き方・表現である
- 自分自身のライフステージとライフサイクルとの関連の中で職業を通じて働くこと
- 自己実現との調和を図っていくプロセス
- 生涯における職業生活を通じての自己実現過程

出展) 平井さよ子 (2008) 看護職のキャリア開発, 日本看護協会出版会.

キャリア発達とキャリア開発

- キャリア発達
 - キャリアの形成をあくまでも個人側から捉えようとする概念
- キャリア開発
 - 個人の成長発達の理論と、組織の拡充・発展を重視する理論がうまく調和する相互作用の構造をとる。キャリア発達理論を尊重する立場をとる。キャリア・マネジメントとも呼ばれる。

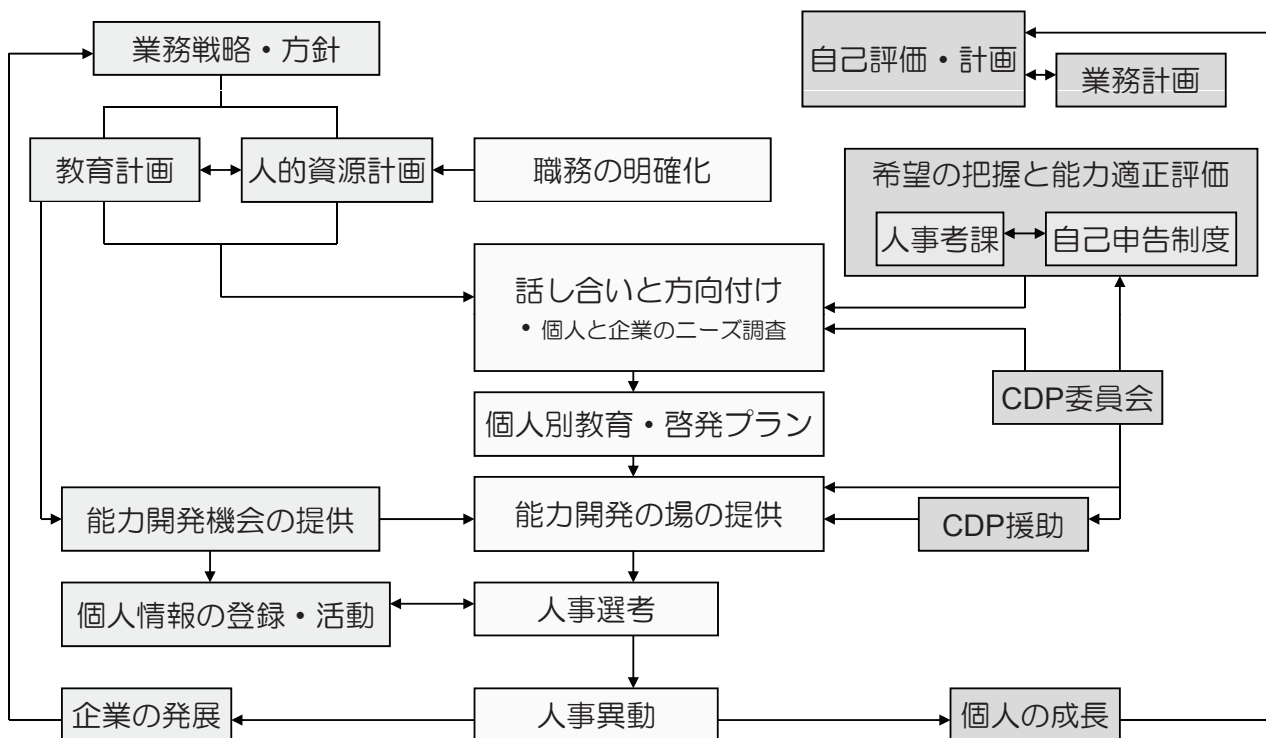
キャリアの主要な段階

エドガー・シャイン (Schein,E.,1978)

段階	
1	成長、空想、探求の段階
2	教育と訓練を受ける
3	仕事生活に入る
4	基礎訓練を受け、組織になじむ（社会化をくぐる）
5	一人前の成員として認められる
6	終身雇用権を獲得し、長く成員でいられるようになる
7	キャリアなかばの危機に自分を再評価する
8	勢いを維持する、回復する、あるいはピークを超える
9	仕事からひき始める
10	退職する

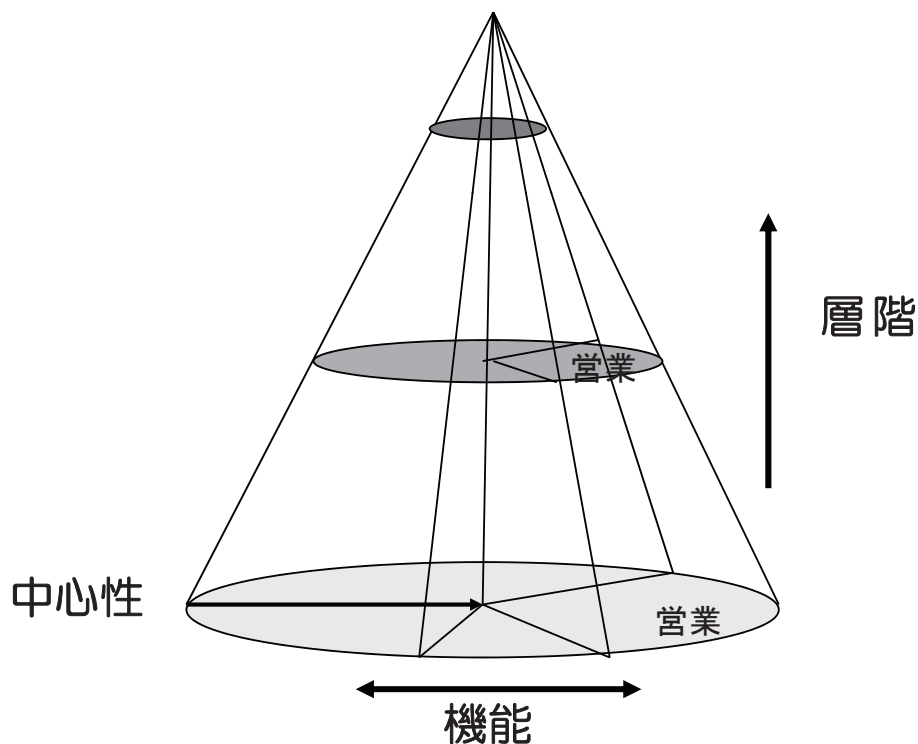
7

キャリア開発プログラム CDPの概念図



出展) 平井さよ子 (2008) 看護職のキャリア開発, 日本看護協会出版会.

組織の3次元モデル（エドガー・シャイン）



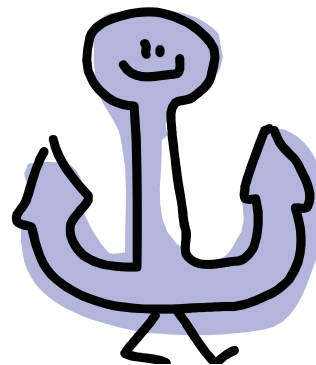
E.H.シャイン,三村敏子・三義勝代訳,キャリア・ダイナミックス,白桃書房,p41,1991.

キャリア・アンカーズ セルフ・アセスメント エドガーH.シャイン（2006）キャリア・アンカー，白桃書房。

カテゴリー	TF 専門・職 能別能 力	GM 経営管 理能力	AU 自律・独 立	SE 保障・安 定	EC 企業家 的創造 性	SV 奉仕・社 会貢献	CH 純粹挑 戦	LS 生活様 式
質問項 目	1	2	3	5	4	7	8	6
	9	10	11	12	13	14	15	16
	17	21	18	19	20	22	23	24
	26	30	31	25	29	28	32	27
	35	36	38	37	33	34	40	39
合計								

キャリア・アンカー（シャイン）

- 専門・職能別コンピタンス
- 全般管理コンピタンス
- 保障・安定
- 自律・独立
- 起業家的創造性
- 奉仕・社会貢献
- 生活様式



出展) Schein, E.H.: Career Anchors: Discovering Your Real Values, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA, 1990. 日本語訳は、金井壽宏 (2003) キャリア・アンカー 自分の本当の価値を発見しよう, 白桃書房.

キャリア・アンカー

拠り所となる自己概念を意識しておきましょう。

- 才能や能力
 - 実際の仕事環境での成功体験から自覚した自分の才能や能力は何だろう
 - 私の強みは何だろう
- 動機や欲求
 - 上司や先輩からのフィードバックなどから自覚した、自分が一番に気持ちを駆り立てられた動機や欲求は何だろう
- 意味や価値
 - 自分が何かをするときの判断基準になる価値観は何だろう
 - 今の仕事や組織の価値感は、私の価値観と合っているだろうか
 - 仕事に対して、どのように“誇り”や“恥”を感じているだろうか

人材の育成

- 人を育てる
- 財としての人を育てる

13

「ベナー看護論」は看護職を育てるためのバイブルです。

「この記録の価値は、すぐれた看護実践の神秘を理解し、その神秘性をわれわれが尊重しなければならぬことに気づかせてくれることにある。それは規則や手順及び規定に服従し、こうしたことを無視したり標準化することができるふりをするよりも価値のあるものである。

本書は多くの読者のために書かれている。看護管理者には、ナースと言う人的資源を思慮深く巧みに管理することの必要性に鋭い関心をもつことの重要性を教えてくれる。」

井部俊子ら訳(1995). ベナー看護論, 医学書院. (発行によせて ぬら抜粋)

ドレイファスモデルの看護への適用

ステージ1 初心者 Novice

ステージ2 新人 Advanced Beginner

ステージ3 一人前 Competent

ステージ4 中堅 Proficient

ステージ5 達人 Expert

井部俊子ら訳(1995). ベナー看護論, 医学書院.

看護実践の領域

- 援助役割
- 指導／手ほどきの機能
- 診断機能と患者モニタリング機能
- 急速に変化する状況における効果的な管理
- 治療的介入と療法を施行し、モニターする
- 質の高いヘルスケア実践をモニターし、保証する
- 組織化の能力と仕事役割能力

井部俊子ら訳(1995). ベナー看護論, 医学書院.

キャリア開発プログラムを効果的に推進する視点

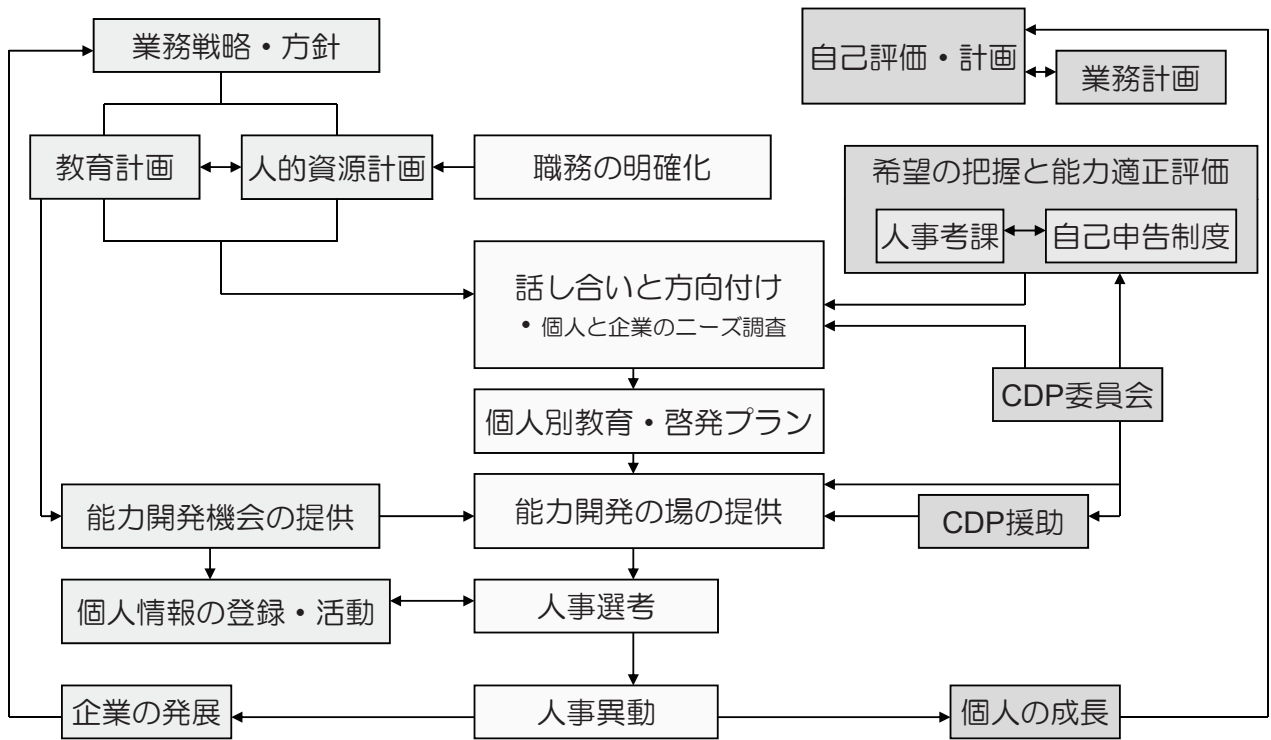
1. 経営トップによる人材育成についての方針の明示と支援の必要性が明示されていること
2. 個人目標と組織目標を将来にわたって合致させるように設計されている
3. 2. に対応するために従業員のキャリアの洗い出し、潜在能力の発掘、能力開発と活用を行う
4. 個人の人生設計と結びついたプロセスである
5. 柔軟で調整可能なもので、能力評価と進路指導によって進められる
6. 従業員の主体性に基づく自己申告制である
7. 評価は本人にフィードバックされること
8. 従業員の能力及び業績を評価し、より適正な評価を行う

出展) 社会法人企業研究会報告書：CDPの現状と将来,企業研究会,1990.

訪問看護のキャリアアップについて

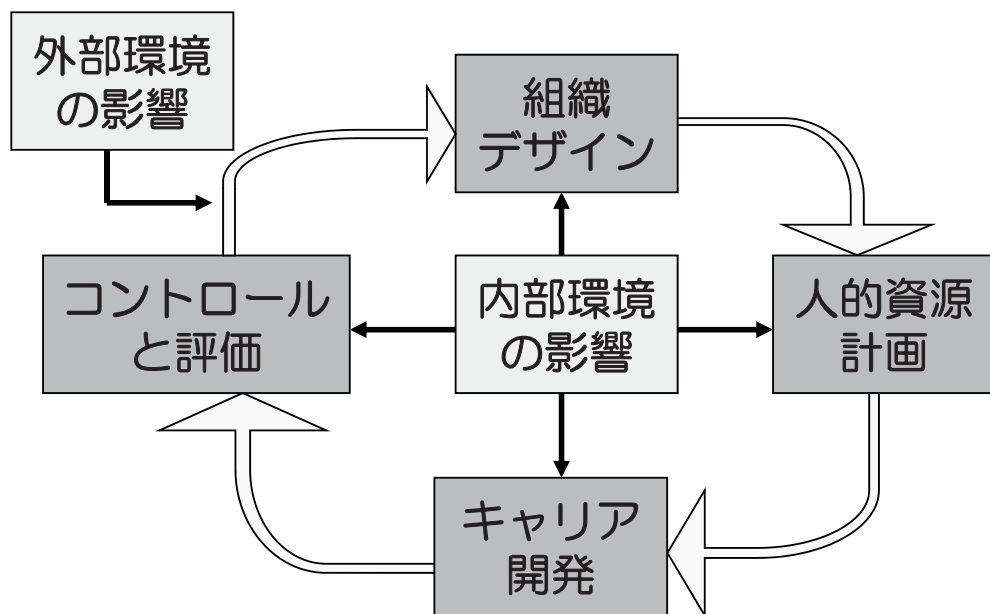
- 中村順子(2010). ケアの心 看護の力, さきがけ選書.
- 日本訪問看護財団(2012). 訪問看護師OJTガイドブック.
- 東京都(2013). 訪問看護OJTマニュアル.

キャリア開発プログラム CDPの概念図



出展) 平井さよ子 (2008) 看護職のキャリア開発, 日本看護協会出版会.

CDPの考え方 人的資源管理の概念モデル



Gutteridge, T.G.: Organizational career development systems; The state of the practice, In Hall, D. T. and Associates (eds.): Career Development in Organizations, p52, Jossey-Bass, San Francisco, 1986.

ワークⅢ 訪問看護ステーションにおける人材育成に影響する内部環境と外部環境を書いてください。

内部環境	外部環境
<p>事業所内に教育に活用できるリソースは？</p> <p>教育予算は？</p> <p>教育に対する価値観は？</p>	<p>訪問看護師に何が求められてる？</p> <p>組織外にあるリソースは？</p>

21

ディスカッション

- あなたの事業所では何をすることのできる／できない看護師がいますか
- あなたは看護師にどのような看護提供をしてほしいと考えていますか
- 組織の目標を達成することと、スタッフのキャリア開発をすることのバランスをどのように考えますか
- 事業所のキャリア開発プログラムをどのように作りますか

22

参考文献

- パトリシア・ベナー，井部俊子訳（2005）．
ベナー看護論 初心者から達人へ，医学書院．
- エドガーH.シャイン（2003）．キャリアア
ンカー 自分の本当の価値を発見しよう，白桃
書房．
- 中村順子（2011）．ケアの心 看護の力，
さきがけ選書．

-MEMO-

-MEMO-

-MEMO-

-MEMO-

人材管理・育成論① 人材の確保
人材管理・育成論② 職場環境づくりと人材マネジメント管理

元熊本県立大学総合管理学部総合管理学科教授
横山 利枝 氏

横山 利枝(よこやま りえ)先生 略歴

学歴

京都大学医学部附属助産婦学校卒業

産能大学経営情報学部経営情報学科卒業

産能大学大学院経営情報学研究科修士課程修了 (MBA)

国際医療福祉大学大学院医療福祉学研究科博士後期課程単位取得満期退学

職歴

1970年より20年余、臨床看護婦・助産婦・看護教員・看護管理職を歴任

2004年～2006年3月 上武大学看護学部「看護情報・看護管理学講座」(助教授)

2004年～2010年3月 山口大学医学部保健学科非常勤講師「看護経営・経済」

2005年～2006年3月 聖母大学看護学部看護学科非常勤講師「看護管理学」

2006年～2012年3月 熊本県立大学大学院アドミニストレーション研究科教授
(定年退職)

現職

2007年～ 九州看護福祉大学大学院非常勤講師「看護管理」

2008年～ 熊本大学大学院医科学研究科非常勤講師「看護管理」

社会的活動

九州看護福祉大学大学院看護福祉学研究科客員教授(看護管理学)、熊本大学大学院医科学研究科客員教授(看護管理学)、日本看護協会認定看護管理者教育セカンドレベル講師(複数県)、全国訪問看護事業協会・訪問看護ステーション管理者研修会講師、日本医業経営コンサル協会認定登録医業コンサルト教育講師、看護師卒後研修講師(看護管理)複数県、医療・福祉・看護関連団体 教育研修会講師、熊本県訪問看護推進人材育成事業 訪問看護ステーション管理者研修講師

著書

『看護管理の視座Ⅱ～看護におけるアジェンダ～』横山利枝編著(星雲社)2011年

『看護管理の視座Ⅲ～Administrationからのアプローチ～』横山利枝編著(星雲社)2011年

『看護管理の視座Ⅰ～看護における危機～』横山利枝編著(星雲社)2011年

『療養病床の現状と課題～高齢者施設サービスの再構築～』横山利枝著(星雲社)2009年

『ナーシングアドミニストレーション～社会科学からのアプローチ～』横山利枝編著(星雲社)2008年

『医療福祉マネジメントの実践～MBAによる人的資源管理への接近法～』森田一寿編著 7章担当(日本図書刊行会)2004年

平成25年11月16日(土) 9:00~15:00 於:大阪府看護協会

一般社団法人 全国訪問看護事業協会
平成25年度訪問看護管理者養成研修会講義資料

人材管理・育成論

- 1・人材管理・育成論
- 2・職場環境づくりとモチベーション管理

講師:横山利枝

1

人事管理 HRM

human resources management

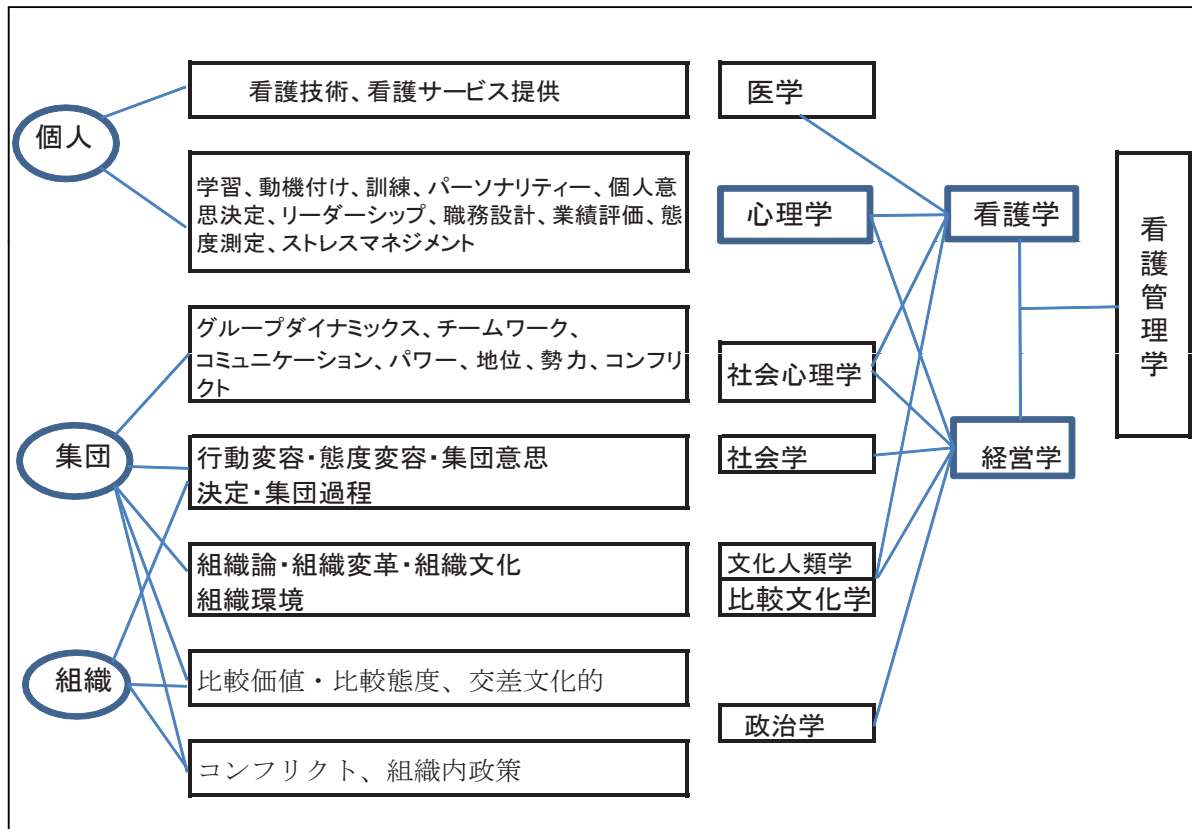
経営管理の領域の一つで、組織(主に企業)が従業員に対して行う管理活動「人事管理」、「労務管理」、「人的資源管理」とも表現

組織のビジョンや経営目標の達成に向けて、物・金・人・情報といった経営資源のうち、「人」という経営資源に注目をし、その「人」を有効活用するための仕組みを体系的に構築・運用しようとする活動。

PM(人事労務管理)からHRM(人的資源管理)へ

2

看護管理学の領域



出典: 平井さよ子『看護学実践看護管理学』12頁を参考に作成

3

組織の定義

企業・大学・病院・政府・労働組合などを組織と呼ぶときの共通するものは「協働体系」という

協働体系

少なくともひとつの明確な目的のために、2人以上の人々が協働することによって、特殊な体系関係にある物的、生物的、個人的、社会的構成要素の複合体である

組織とは

2人以上の人々の、意識的に調整された諸活動、諸力の体系 (Barnard, 1938)

4

組織の成立条件

2人以上の人々の協働が生まれる
ための条件

- ①何かを成し遂げようという「共通の目的」
- ②その目的に向かう「協働する意思」
- ③そのプロセスを支える
「コミュニケーション」

5

組織の果たすべき役割

- 1. 組織の使命を果たす
ミッション(使命)・目的の達成、顧客主義 etc
- 2. 働く人を活かす
人材育成、職員のための人事制度構築 etc
- 3. 組織の継続
経営の健全化、情報公開 etc



Peter.F.Drucker

6

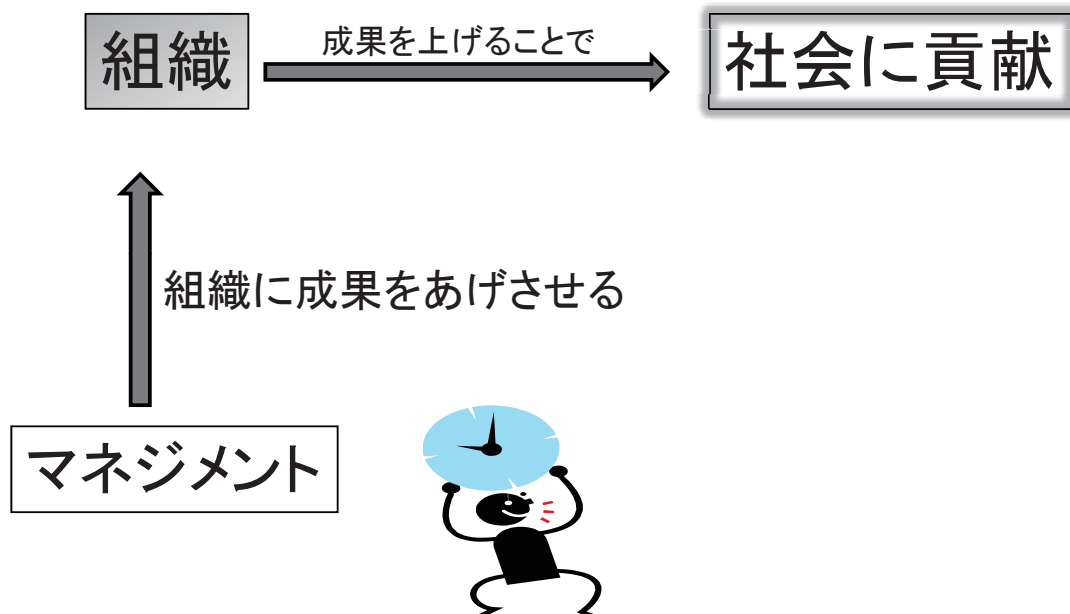
組織での管理の必要性

いかなる組織も特定の目的を有する限り、その目的達成に向けて、組織の構成員の一致した行為を確保するためのマネジメント機能が不可欠

非営利組織も、特定の目的を人々の協働を通じて達成していく持続的な組織体である限り、マネジメントの必要が生じる。

Peter.F.Drucker

7



出所:ドラッカー『マネジメントの基本と原則』

8

マネジメントの対象

1. 人間に関わること(協働して成果)
2. 風土に関わること(職場環境)
3. 目的に関わること(組織全体のコミットメント)
4. 責任に関わること(組織の構築)
5. 教育に関わること(訓練と啓発のメカニズム)
6. 成果に関わること(構成員の為の制度)
7. 外の世界に関わること(顧客満足)

By ; Peter.F. Drucker

9

保健・医療・福祉サービス提供組織の使命
(mission) 与えられた重大な務め。責任をもって果すべき任務。

国民の保健・医療・福祉を守る



法律・要件・制約条件の遵守
最低水準



組織の資源を最大限に生かす



10

保健・医療福祉は、対人的にサービスを提供するヒューマンサービスの組織
 サービスの提供源は人(人的資源)
 協働のマネジメントは、
 組織の管理・運営のための
 マネジメントであり、とくに
 人的資源のマネジメント
 が重要。



11

管理の対象



人



物・サービス



時間



ナレッジ



情報

人、モノ、カネ、情報、システムは戦略により決定される

12

看護管理とは、

看護職の潜在能力や関連分野の職員および補助的職員、あるいは設備や環境、社会の活動等を用いて、人間の健康向上のためにこれらを系統的に適用する過程。

管理の目的

要求される看護の仕事を、最小限度の時間、エネルギー・経費・人員をもって、一般に承認されている程度の看護内容を実行すること

By:WHO西太平洋地区看護管理ゼミナールによる(1961年)

13

看護管理 Nursing Managementとは

患者にケア・治療・そして安楽を与えるために看護スタッフメンバーによる仕事の過程

看護管理者の仕事は、最も有効で可能なケアを患者およびその家族の人々に与えるために、計画し組織化し、指示を与え、そして入手できる財政的・物質的・人的資源を統制することである

出典: Dee Ann Gillies『看護管理—システムアプローチ』(1986年)

14

「臨床における看護管理とは、患者や家族に、看護ケア、治療への助力、安楽を与えるために看護職員が行う仕事の過程である。

看護管理者は、最良の看護を患者や家族に提供するために、計画し、組織化し、指示し、調整し、統制を行う」 By 日本看護協会

看護管理者〈概念的定義〉

看護管理者とは、看護の対象者のニーズと看護職の知識・技術が合致するよう計画し、財政的・物質的・人的資源を組織化し、目標に向けて看護職を導き、目標の達成度を評価することを役割とする者の総称をいう。その呼称は当該組織によって規定される。

なお、本会は、本会認定看護管理者認定審査に合格した者を認定看護管理者として認定している。

15

看護管理者の機能

看護管理者の機能は、看護職のもつ能力が有効に発揮され、直接の業務が円滑に遂行され、24時間最良の看護が提供されるよう、組織の系統、権限及び責任を明らかにし、人事・設備・備品・労務環境を整えることである。

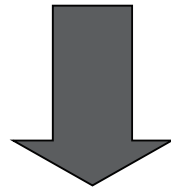
「看護管理」を専門とした職務を担う者が看護管理者と称されるため、看護管理は管理者の職位にある者の仕事であるという認識があるが、看護管理の視点は、管理者に限定せず、また一般スタッフやスペシャリスト等の職種を問わず、あらゆる看護職に必要なものである。

近年、対象者のQOL向上及び経営管理の視点から、効果性の高い看護管理、チーム医療の推進等が求められるようになったことに伴い、看護の質向上に寄与する看護管理の視点はますます重要になっている。

出典「看護にかかわる主要な用語の解説」日本看護協会

16

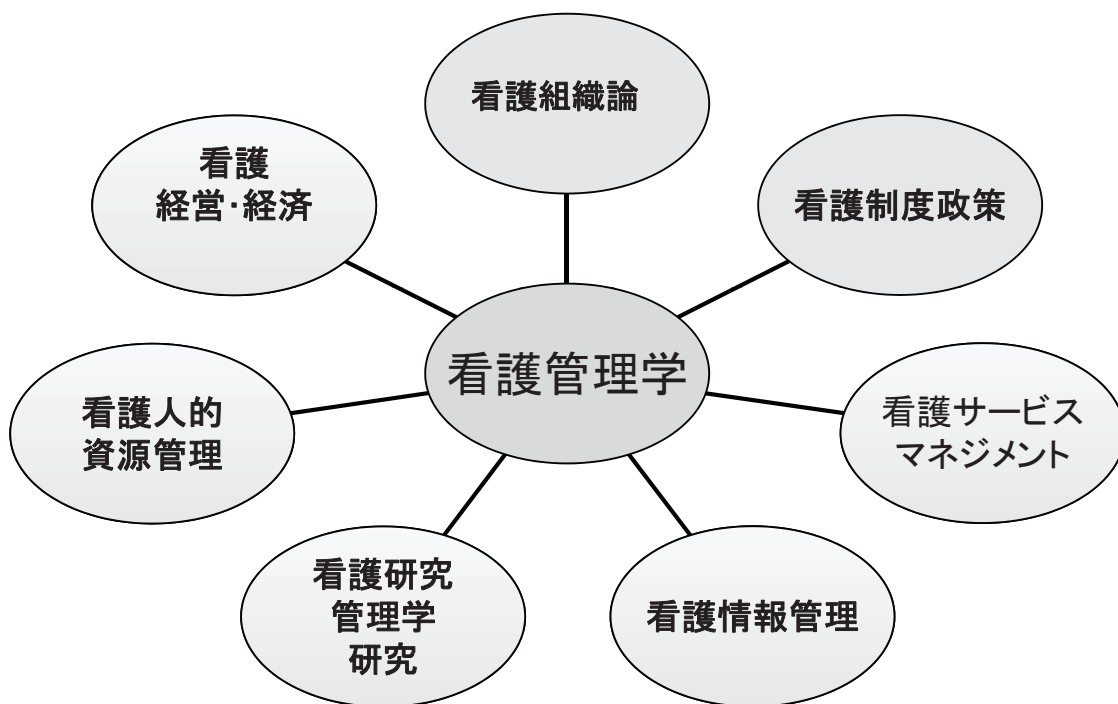
看護管理は人、物、金、時間、情報等を整えて、患者(家族)に質の高い看護サービスを提供していくために看護職員が行う仕事の過程



看護管理に関する知識は、看護管理者のみならず、看護の組織に属するメンバー全員が持つべき知識

17

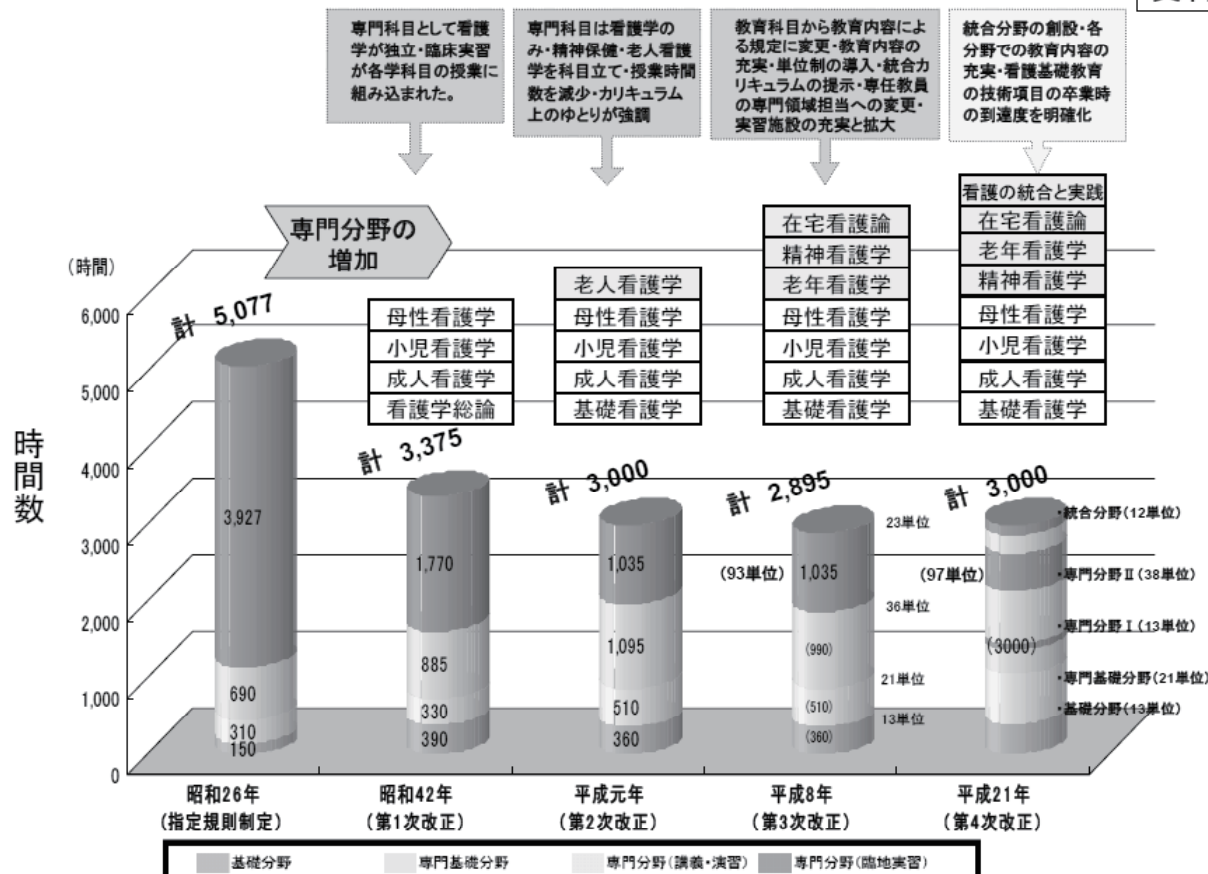
看護管理者に必要な知識体系



本当にこれだけ？¹⁸

看護師3年課程 教育内容の変遷

資料6



◆ 平成8年より単位制が採用された。臨地実習は1単位=45時間として算出(看護師等養成所の運営に関する指導要領について)¹⁹

サービスとは

人間や組織体に何らかの効用をもたらす活動であり、市場で取り引きの対象となる活動である

お金を出して買う

顧客満足を主体

ほとんどのサービスは、顧客と従業員との直接的な接触によって起こる社会的な行為の結果であるから医療(従業員)者の接遇やコミュニケーション能力がサービスの質を決定づける。

サービスとは

売買した後にモノが残らず効用や満足などを提供する、形のない財の第三次産業が取り扱う商品

金融業、不動産業、商業(流通業、小売業、卸売業など)、サービス業(飲食業、運輸業、通信業など)情報・知識を集約する点に特徴

★同時性 =

売り買いした後にモノが残らず、生産と同時に消費

★不可分性 = 生産と消費を切り離すことは不可能

★不均質性 = 品質は一定ではない。

★非有形性 = 触ることができない、はっきりとした形がないため、商品を購入前に見たり試したりすることが不可能。

★消滅性

形のないものゆえ、在庫にすることが不可能。

21

サービス業の特徴

① 生産と消費が同時 → 「品質管理が難しい」

② クレーム把握が難しい

↓
「消費者への積極的な不満処理が難しい」

③ 評価が主観的

↓
「消費者の満足度の測定が難しい」

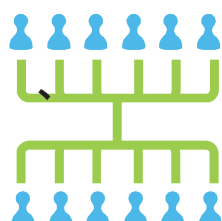


22

ヘルスケア専門職の資格と職能



科学技術の進歩に伴い、飛躍的に発展した近代医学は、必然的に医療行為の専門分化しそれに伴い多くのヘルスケア(保健医療)専門職種が出現。広義で国民の医療を担当する職種には、医師、歯科医師、薬剤師、保健師、助産師、看護師、准看護師、歯科衛生士等がある。さらに、社会福祉士や介護福祉士等の福祉分野の専門職を加えると、その数30職種以上となる。



新たなヘルスケア専門職が生み出されるのは、科学技術の進歩による医療の専門分化に加え近年の患者の医療権・人権の認識の拡大
社会保障政策誘導？

23

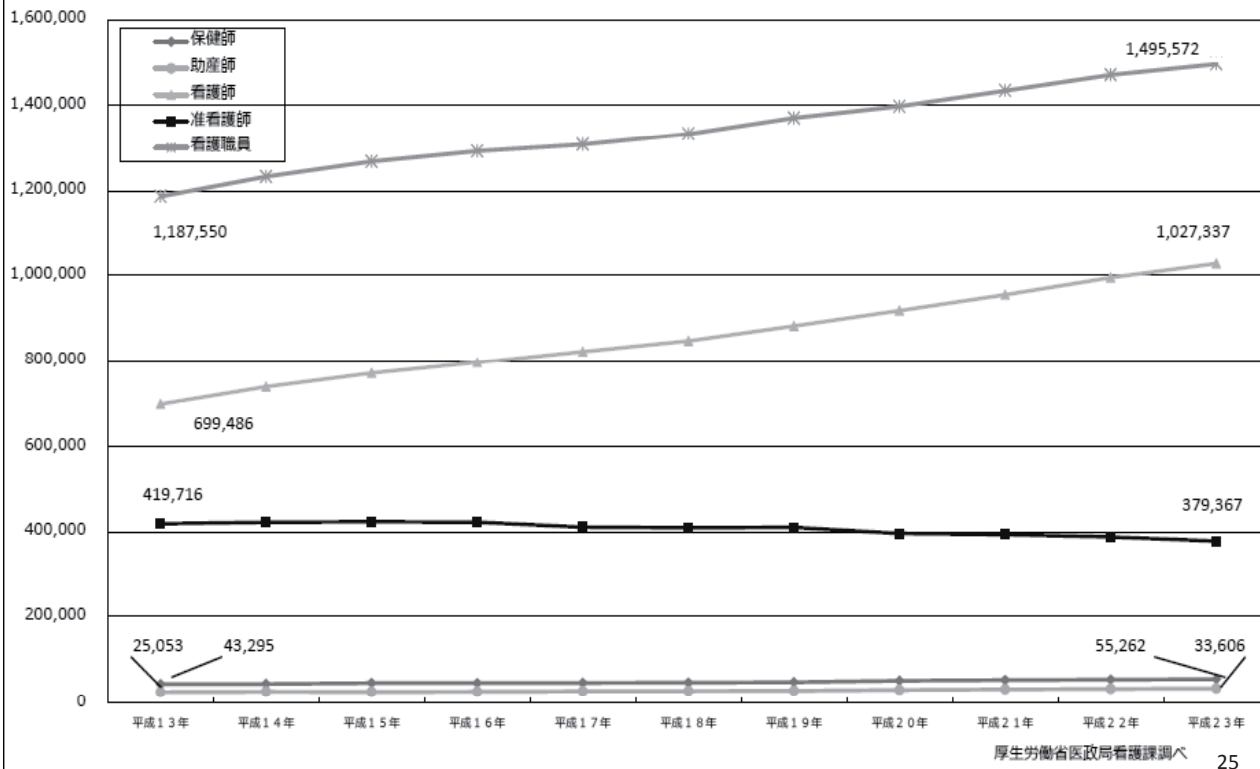
ヘルスケア専門職と組織

専門職の特徴

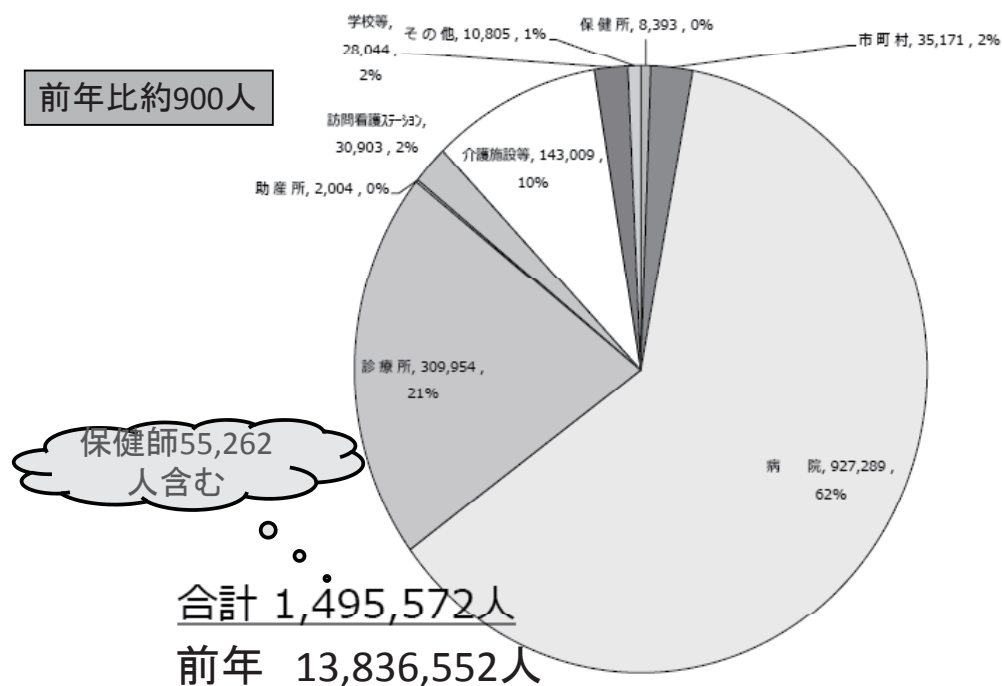
- ①専門的な知識や技術の一貫した体系を有し、それは高等教育機関で教授される。
- ②自律性を有する、
- ③仕事へのコミットメントが強い、
- ④専門職能団体が存在し、同業者に準拠する、
- ⑤専門性に独占的権限が伴う、
- ⑥独自の倫理要綱を備え倫理性が重視される

24

保健師・助産師・看護師・准看護師 就業者数の推移 (平成13年～平成23年)

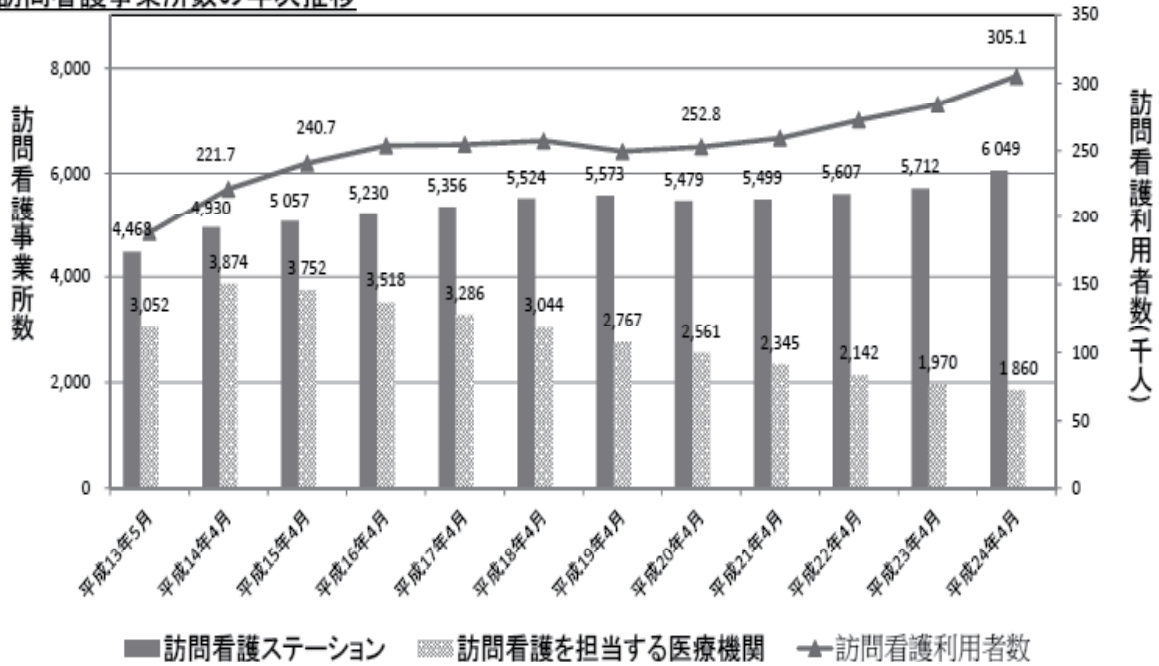


看護職員(※)就業者数(就業場所別)(平成23年)



※ 看護職員とは保健師、助産師、看護師、准看護師の総称
 ※※「その他」にはその他の施設、進学、看護職以外での就職等を含む

■訪問看護事業所数の年次推移

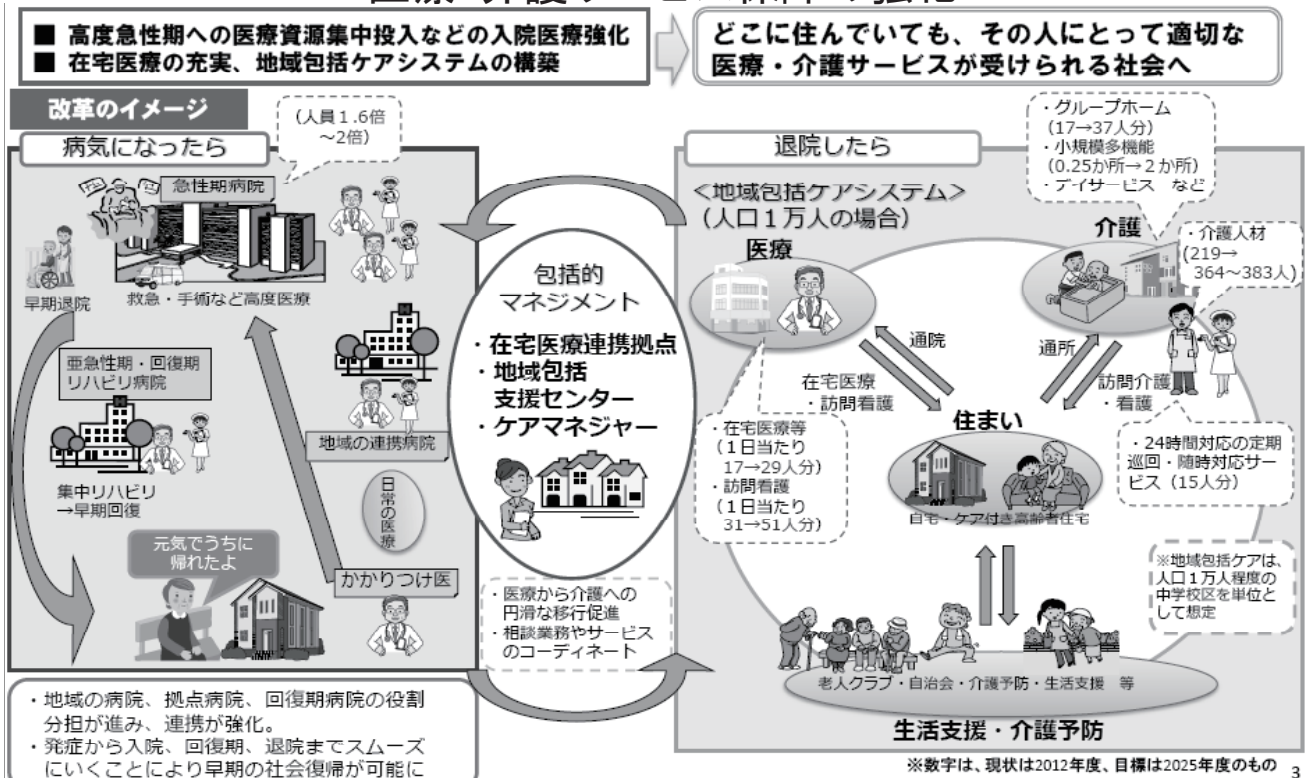


出典:厚生労働省「介護給付費実態調査」(各年4月審査分)

(参考)平成25年2月審査分 訪問看護ステーション数6,471カ所 訪問看護利用者数32.3万人

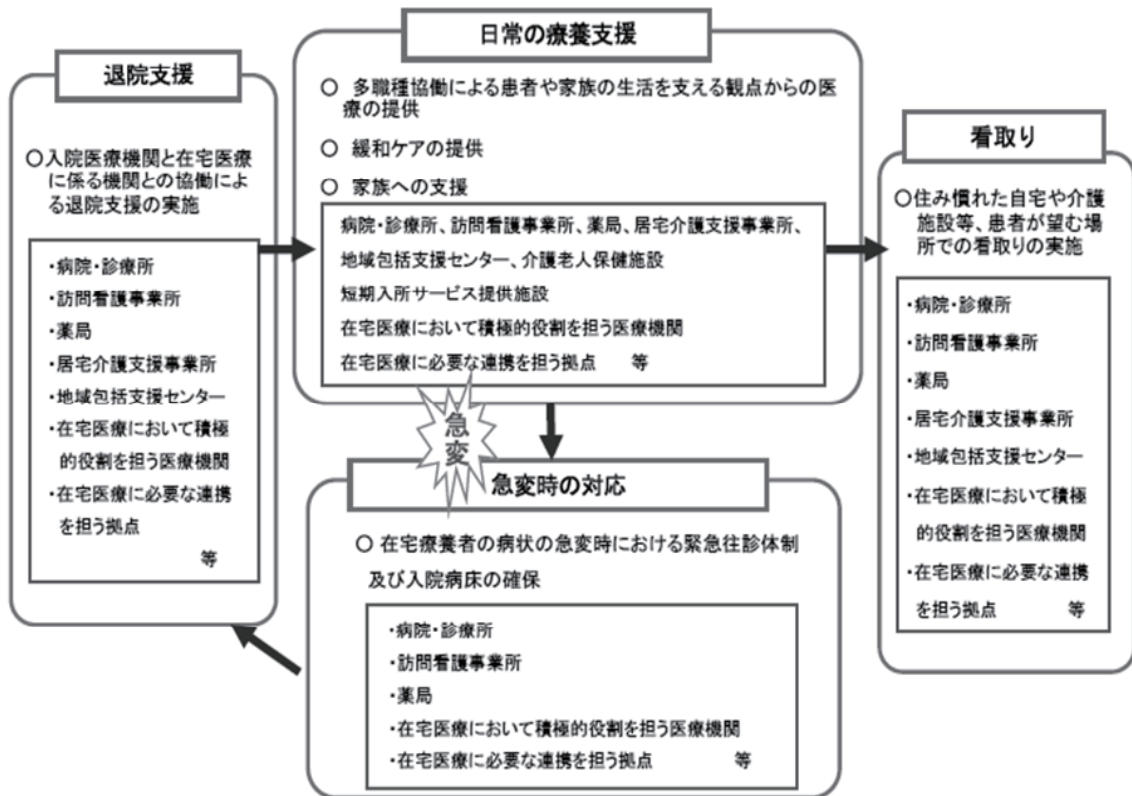
在宅医療の充実、地域包括ケアシステムの構築

医療・介護サービス保障の強化



(出典)厚生労働省「社会保障・税一体改革で目指す将来像」(平成24年7月2日)

シームレスケアと地域医療提供体制の概念図



429

数値で見た主なサービスの拡充

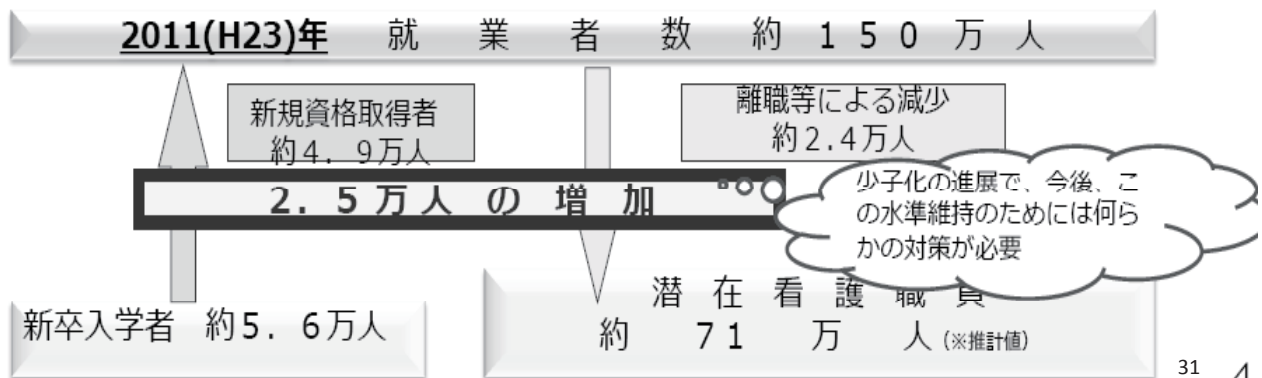
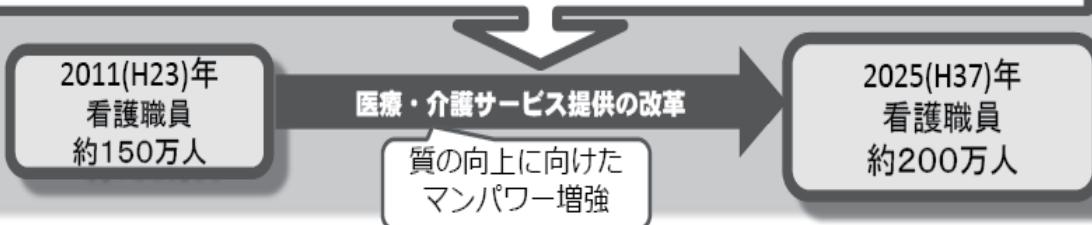
【医療・介護】

		平成23(2011)年度	平成37(2025)年度
【医療】	病床数、平均在院日数	107万床、19～20日程度	【高度急性期】 22万床 15～16日程度 【一般急性期】 46万床9日程度 【亜急性期等】 35万床 60日程度
	医師数	29万人	32～34万人
	看護職員数	141万	195～205万人
	在宅医療等(1日あたり)	17万人分	29万人分
【介護】	利用者数	426万人	641万人(1.5倍) ・ 介護予防・重度化予防により全体として3%減 ・ 入院の減少(介護への移行):14万人増
	在宅介護 うち小規模多機能 うち定期巡回・随時対応型サービス	304万人分 5万人分 -	449万人分(1.5倍) 40万人分(8.1倍) 15万人分(-)
	居住系サービス 特定施設 グループホーム	31万人分 15万人分 16万人分	61万人分(2.0倍) 24万人分(1.6倍) 37万人分(2.3倍)
	介護施設 特養 老健(+介護療養)	92万人分 48万人分(うちユニット12万人(26%)) 44万人分(うちユニット2万人(4%))	131万人分(1.4倍) 72万人分(1.5倍)(うちユニット51万人分(70%)) 59万人分(1.3倍)(うちユニット29万人分(50%))
	介護職員	140万人	232万人から244万人
	訪問看護(1日あたり)	29万人分	49万人分

30

- 偏在等を背景とした、「看護職員不足」についての医療現場の指摘
- 夜勤・交代制勤務など厳しい勤務環境とワークライフバランス確保の必要性
- 社会保障・税一体改革の推進に向けたマンパワー増強の必要性

- 社会保障・税一体改革による看護職員の必要数 約15年で +50万人
- 少子化が進む中、抜本的な看護職員確保対策が不可欠



31 4

看護管理の究極の目的

“人材育成” それは “一人一人が輝くこと”

現有能力の最大生産性 → 潜在能力の開発

人的資源管理

1. 社会の変化と医療・看護への影響

2. 専門職としてのキャリア開発

- ① 個々のナースのキャリア開発、チームのキャリア開発支援
- ② キャリア開発を促進する組織風土とシステム創り

32

人を育てる職場風土の創造

職場風土

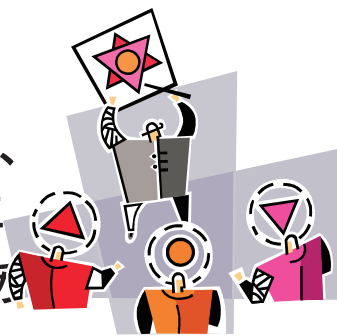
職場独特の雰囲気や暗黙の基準（職場には、こうするべき、こうするのが当たり前）という暗黙的に共有されている価値観、規範があり、職場のメンバーは知らず知らずのうちに、それに見合った行動をとっている。こうした職場に根ざした気風、見えざる掟

職場風土に影響を及ぼすことができるのは、管理者（マネジャー）

33

リーダシップとは、
カリスマ性でも資質でもない
リーダシップとは、仕事である

効果的なリーダーシップの基礎とは、
組織の使命を考え抜き、それを目に
見える形で定義し、確立することである



従業員のモチベーションを高めることは、
リーダシップの最重要な目的

出典：ドラッカー著書『未来企業』より

34

モチベーションクライシス

従業員の働く意欲(モチベーション)の危機的低下

自らの市場価値を高めるためのキャリア形成を真剣に考える個人と、よりパフォーマンスの高い人材(低コスト、高成績、可能な人材)を求める組織と、お互いが選択する関係に変化した結果、人材の流動化として現れ、キャリア形成上の働く意味や価値を見出せなくなった個人は、場合によって、競合組織への転職も視野に入れ、簡単に退職を決意する傾向

人材の外部流出(離職・転職)



35

図表 53 看護職員離職率(平成 23 年度)

	件数	0	0未	2満	4満	6満	8未	1	無回答	(単位:%) 平均: 値)	(単位:%) 標準: 差)
		%	満	0	0	0	0	0			
常勤看護職員	ステーション	191 43.1%	58 13.1%	59 13.3%	15 3.4%	9 2.0%	-	-	111 25.1%	10.9	16
	病院	7 11.9%	2 3.4%	3 5.1%	-	-	-	2 3.4%	45 76.3%	22.2	33.8
非常勤看護職員	ステーション	205 46.3%	54 12.2%	58 13.1%	11 2.5%	3 0.7%	1 0.2%	-	111 25.1%	9	14
	病院	13 22.0%	1 1.7%	-	-	-	-	-	45 76.3%	0.7	2.6

平均離職率は、ステーションでは、「常勤看護職員数」が 10.9%、「非常勤看護職員数」が 9.0% となっている。

病院では、「常勤看護職員数」が 22.2%、「非常勤看護職員数」が 0.7%となっている。

出典:平成24年東京都訪問看護の人材確保・定着に関する調査

36

訪問看護と病院看護との違いについては、
「①豊富な知識経験が必要である」「②看護職の責任が重い」「③自分の知識や技能をいかすことができる」「④やりがい・生きがいをもてる仕事である」は、「とてもそう思う」が5割を超えている。「⑤安定性・将来性がある」「⑥キャリアアップに繋がる」「⑦家庭生活との両立がしやすい」は、「とてもそう思う」「まあそう思う」を合わせ、5割程度となっている

職員定着のために必要なことは、
ステーション常勤では「給与・賃金」が66.2%と最も多く、次いで「人材育成支援」が48.3%、「OJT(職場内研修)」が35.7%となっている

出典：平成24年東京都訪問看護の人材確保・定着に関する調査

職員の成長を阻害する「職場」の状態

挨拶や会話のやりとりがない
自分の意見が自由に言えない
周囲のメンバーが困っていても助けようとしらない
メンバー同士互いに興味を示さない
情報発信しても無反応、または反応が遅い
上司が人材育成を重視しておらず、関与も少ない

「職場のコミュニケーション」・「メンバー相互の関係性」、「マネジャーの言動」が思わしくない」

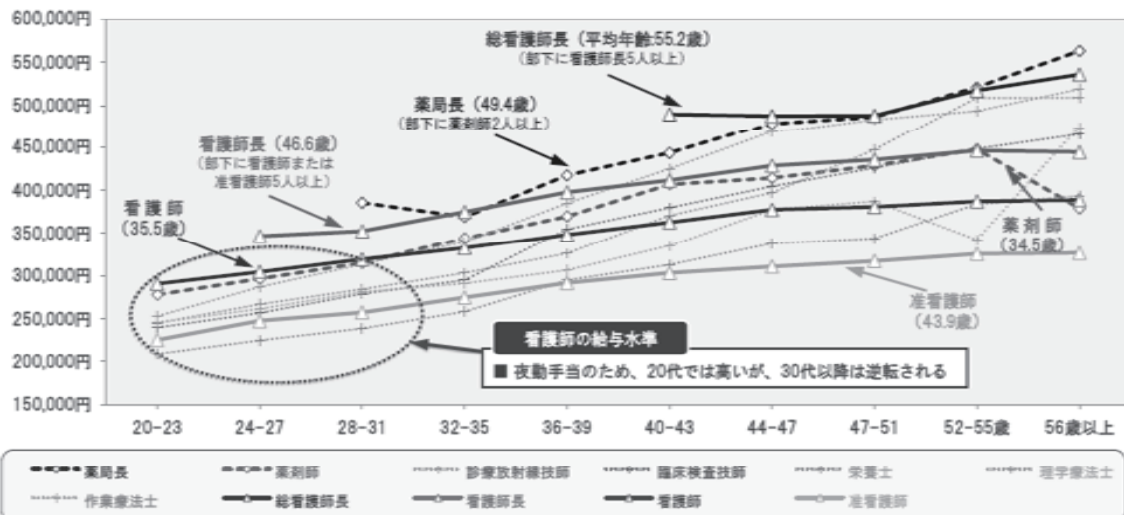
エネルギーや活気がない、息詰まるような雰囲気
バラバラな方向を向いていて一体感がない

経営的視点からの 人的資源管理の考え方

1. 働く意欲(モチベーション)
2. 認められているという自覚
3. 正当な報酬
4. 人間関係
5. 成長している自覚
6. 自分の将来像が見えること
7. 夢が語れる職場

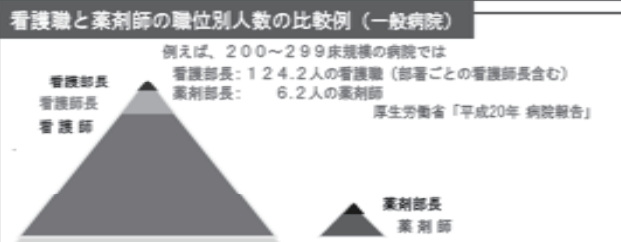


給与水準は専門性と責任の重さに見合っているか

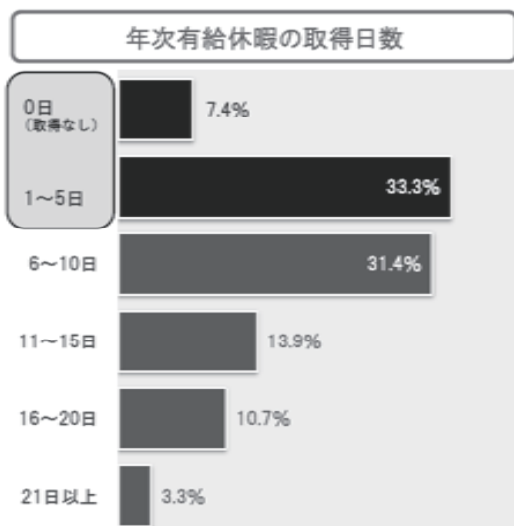


看護職の給与は専門性と責任の重さに見合っていない。20代半ばまでは高いが、これは夜勤手当でかさ上げされたものでその後は経験を積んでも給与水準が上がらない。看護部長は院内で職員数最大の看護部門を統括するが、給与水準は少人数の部門長と同等で、職責に見合った水準となっていない。

■ 「きまって支給する給与」 基本給、年齢給、勤続給、能率給、地域給、超過勤務手当、夜勤手当、休日手当、職務手当、役付手当、通勤手当、賛助手当、家族手当、住宅手当、寒冷地手当等、月ごとに支給されるすべての給与を含めたもの
人専院「平成21年 職種別民間給与実態調査」※民間に勤務する労働者



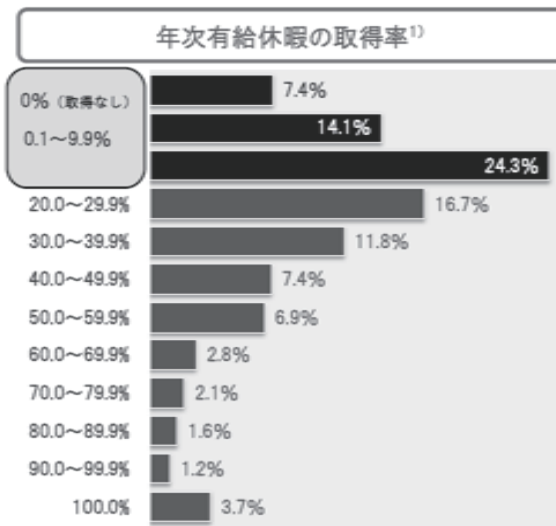
有給休暇取得率



出典：日本看護協会「2009年 看護職員実態調査」

年次有給休暇の取得日数

■ 年次有給休暇の取得日数 5日以下 40.7%



1) 取得率=2008年度の取得日数/2008年度の付与日数×100

年次有給休暇の取得率

■ 年次有給休暇の取得率 20%未満 45.8%
50%以上 18.4%

年間の有給休暇は、「0日」が7.4%、取れていても5日以下という回答が33.3%。不規則な交代制勤務に加えて、有給休暇がとれておらず、疲労の回復が困難で慢性疲労につながりやすい実態が読み取れる。

41

		2010年調査		2011年調査		対前年増減率
		回答病院数	金額(円)	回答病院数	金額(円)	
高卒+3年課程新卒、 単身・民間アパート居住	基本給与額	3,239	195,443	2,825	196,813	0.7%
	税込給与総額	3,239	257,714	2,825	262,964	2.0%
大卒、単身・民間アパート 居住	基本給与額	2,828	202,567	2,509	204,281	0.8%
	税込給与総額	2,828	266,346	2,509	271,347	1.9%
勤続10年、31～32歳、 非管理職	基本給与額	3,269	243,037	2,830	244,718	0.7%
	税込給与総額	3,269	315,828	2,830	319,590	1.2%

※「税込給与総額」には、通勤手当、住宅手当、家族手当、夜勤手当、当直手当を含む
 ※夜勤をした場合には、当該の月に3交代で夜勤8回(2交代で夜勤4回)をしたものとする
 ※時間外勤務の手当は除く

人材確保に向けて

夢が語れる職場・成長している自覚
自分の将来像が見えること

☆仕事を通して、何を学び何を身に着け、どのように自分の仕事に活かすことができるか、といった発想

☆看護の使命、役割を学び、素晴らしい仕事だと誇りを持つこと。

☆看護師は組織で働くものだという事



チームによるサービス提供と経営参画

43

4-1-a. 医療費総額の伸び率（対前年同期比）

（単位：％）

	総計										
	医科計	医科 病院						医科 診療所	歯科計	保険 薬局	訪問 看護 ステーション
		大学病院	公的病院	法人病院	個人病院						
平成20年度	1.9	1.1	1.4	4.6	▲ 0.0	2.4	▲14.1	0.3	2.6	5.3	15.9
平成21年度	3.5	3.0	3.4	5.6	3.3	3.4	▲ 4.2	1.9	▲ 0.7	7.9	10.8
平成22年度	3.9	4.1	5.4	7.9	5.5	5.0	▲ 5.8	1.2	1.8	3.6	11.8
平成23年度	3.1	2.1	2.4	4.3	2.1	2.3	▲ 6.0	1.6	2.6	7.9	9.5
4～9月	2.9	1.8	2.0	4.5	1.7	2.0	▲ 7.1	1.2	2.2	8.1	8.5
10～3月	3.4	2.5	2.7	4.0	2.6	2.7	▲ 4.8	2.0	2.9	7.6	10.5
平成24年4～5月	2.1	2.4	3.4	5.0	4.3	2.6	▲ 6.6	0.2	1.8	0.7	17.5
4月	▲ 0.6	0.3	1.7	2.8	2.4	1.2	▲ 8.0	▲ 3.0	▲ 1.5	▲ 4.0	11.7
5月	4.9	4.6	5.0	7.1	6.1	4.1	▲ 5.2	3.6	5.3	5.9	23.3

注1. 医科病院の種類について、「大学病院」は医育機関をいう。「公的病院」は国（独立行政法人を含む）の開設する医療機関、公的医療機関（開設者が都道府県、市町村等）及び社会保険関係団体（全国社会保険協会連合会等）の開設する医療機関をいう（ただし、医育機関を除く）。

注2. 医療費には入院時食事療養及び入院時生活療養の費用額が含まれる。

訪問看護にはとてつもない未来がある=時代の要請

44

訪問看護ステーションの月間収支シュミレーション (単位=円)

月刊利用者数	30人	35人	40人	45人	50人	60人	70人	80人
訪問看護回数 (利用者数×5.7回)	171	199.5	228	256.5	285	342	399	456
介護保険収入 (9000円×述べ訪問看護回数×70%)	1,077,300	1,256,850	1,436,400	1,615,950	1,795,500	2,154,600	2,513,700	2,872,800
医療保険収入 (10000円×述べ訪問看護回数×30%)	513,000	598,500	684,000	769,500	855,000	1,026,000	1,197,000	1,368,000
事業収入合計(A)	1,590,300	1,855,350	2,120,400	2,385,450	2,650,500	3,180,600	3,710,700	4,240,800
管理者1名人件費	542,000	542,000	542,000	542,000	542,000	542,000	542,000	542,000
法定福利厚生費 (人件費×20%)	108,400	108,400	108,400	108,400	108,400	108,400	108,400	108,400
常勤看護職人件費	375,000	375,000	375,000	375,000	375,000	750,000	750,000	750,000
法定福利厚生費 (人件費×20%)	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	150,000	150,000	150,000
非常勤看護職人件費	236,000	352,000	464,000	580,000	692,000	600,000	828,000	1,056,000
非常勤訪問看護師数	1	2	2	2	2	2	3	4
非常勤看護職の訪問看護件数	59	87.5	116	144.5	173	150	207	264
法定福利厚生費 (人件費×10%)	23,600	35,200	46,400	58,000	69,200	60,000	82,800	105,600
人件費合計	1,360,060	1,487,690	1,610,918	1,738,547	1,861,775	2,210,552	2,461,410	2,712,268
事業所運営費	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
衛生材料(事業収入×10%)	159,030	185,535	212,040	238,545	265,050	318,060	371,070	424,080
事業所賃貸料	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
減価償却費	77,667	77,667	77,667	77,667	77,667	77,667	77,667	77,667
経費合計	576,697	603,202	629,707	656,212	682,717	735,727	788,737	841,747
事業費用合計(B)	1,936,757	2,090,892	2,240,625	2,394,759	2,544,492	2,946,279	3,250,147	3,554,015
事業収支	-346,457	-235,542	-120,225	-9,309	106,008	234,321	460,553	686,785

常勤看護職
2名へ増員

④従事者の人件費

管理者は、医療職3表3級21・22に相当する基本給542,000円／月(年俸650万円)とし

、常勤看護師は医療職3表2級12・13に相当する基本給375,000円／月(年俸450万円)、非常勤看護師は4,000円／1回の訪問と仮定する。さらに、法定福利厚生費を、常勤は人件費の20%、非常勤は10%で算定する。

⑥事務所賃貸料として月10万円を計上する。

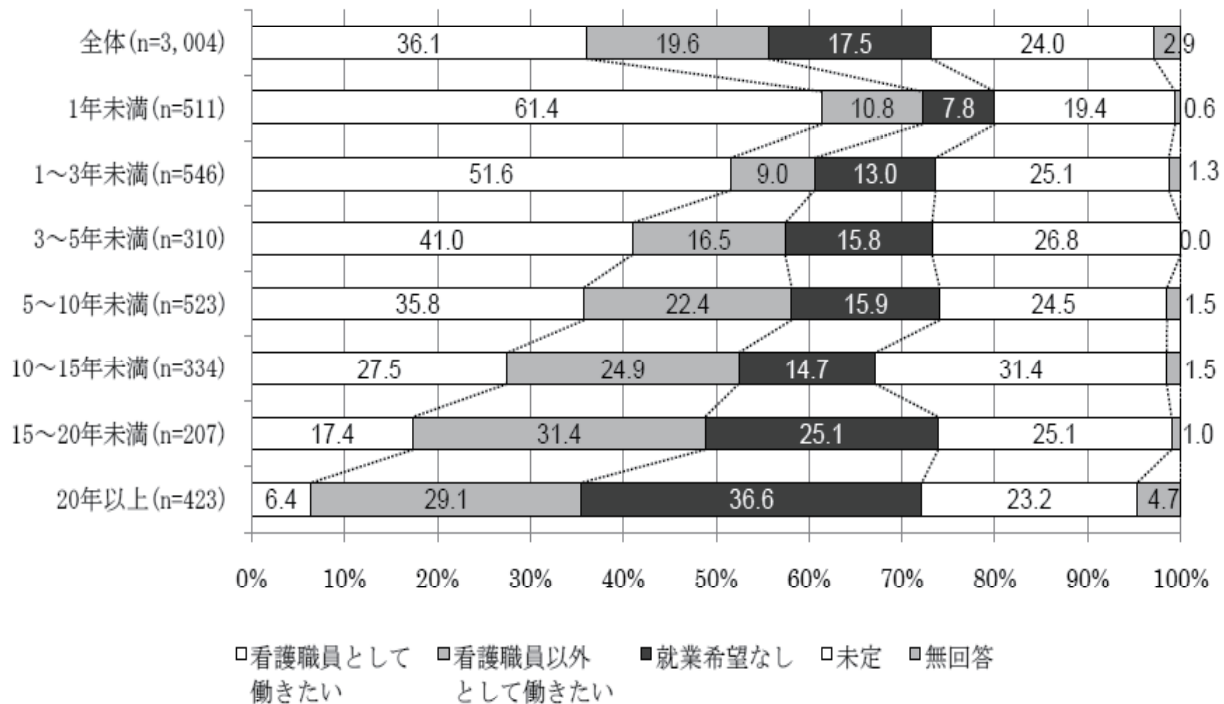
⑦減価償却費は、訪問用軽自動車購入100万円の3台とし耐用年数4年、定額法で償却すると、 $300万 \times 90\% \div 4年 = 675,000円(年間)$ 、 $675,000 \div 12ヶ月 = 56,250円(A)$ 。

事務所の什器備品購入費用として200万円、

耐用年数7年定額法で償却すると $200万円 \times 90\% \div 7年 = 257,000円$ 、 $257,000 \div 12ヶ月 = 21,417円/月(B)$ であり、 $A+B=77,667円/月$ とする。

以上のことから最低50人の患者確保が出来なければ赤字経営となる。

離職期間別、今後の再就職希望



出所：厚労省平成23年看護職員就業状況等実態調査結果

47

希望する雇用形態と勤務体制

雇用形態の希望 (n=1,085)

雇用形態	回答数(人)	割合 (%)
正社員	330	30.4
短時間正社員	204	18.8
パート・アルバイト	521	48.0
派遣	6	0.6
その他	5	0.5
無回答	19	1.8

勤務体制の希望 (n=1,085)

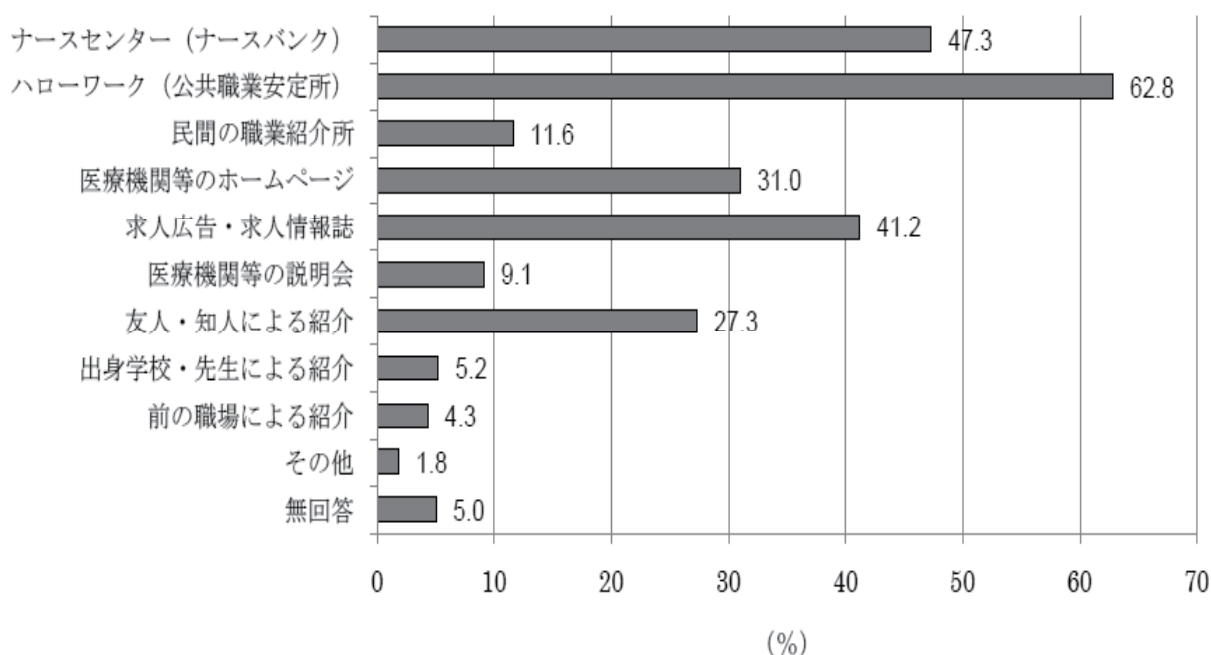
勤務体制	回答数(人)	割合 (%)
3交代制	45	4.1
2交代制	79	7.3
日勤のみ	924	85.2
夜勤のみ	4	0.4
その他	19	1.8
無回答	14	1.3

出所：厚労省平成23年看護職員就業状況等実態調査結果

48

再就職先を探す際に利用している又は利用したい施設等

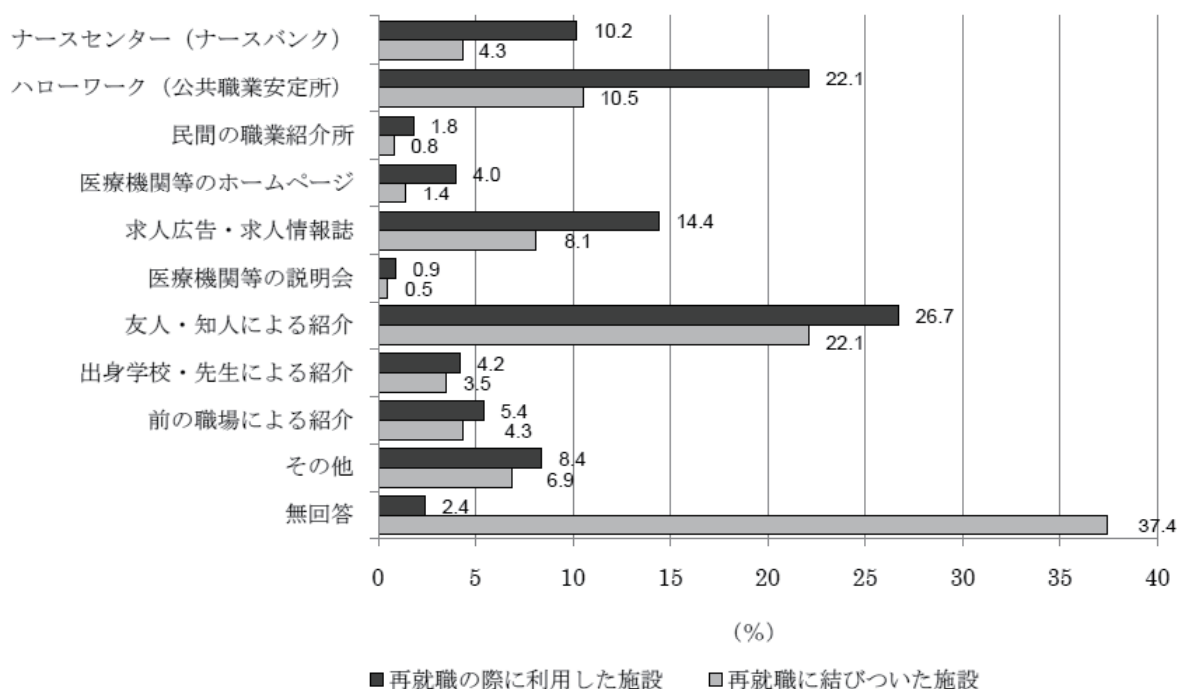
(主なもの3つまで)(n=1,085)



出所:厚労省平成23年看護職員就業状況等実態調査結果

49

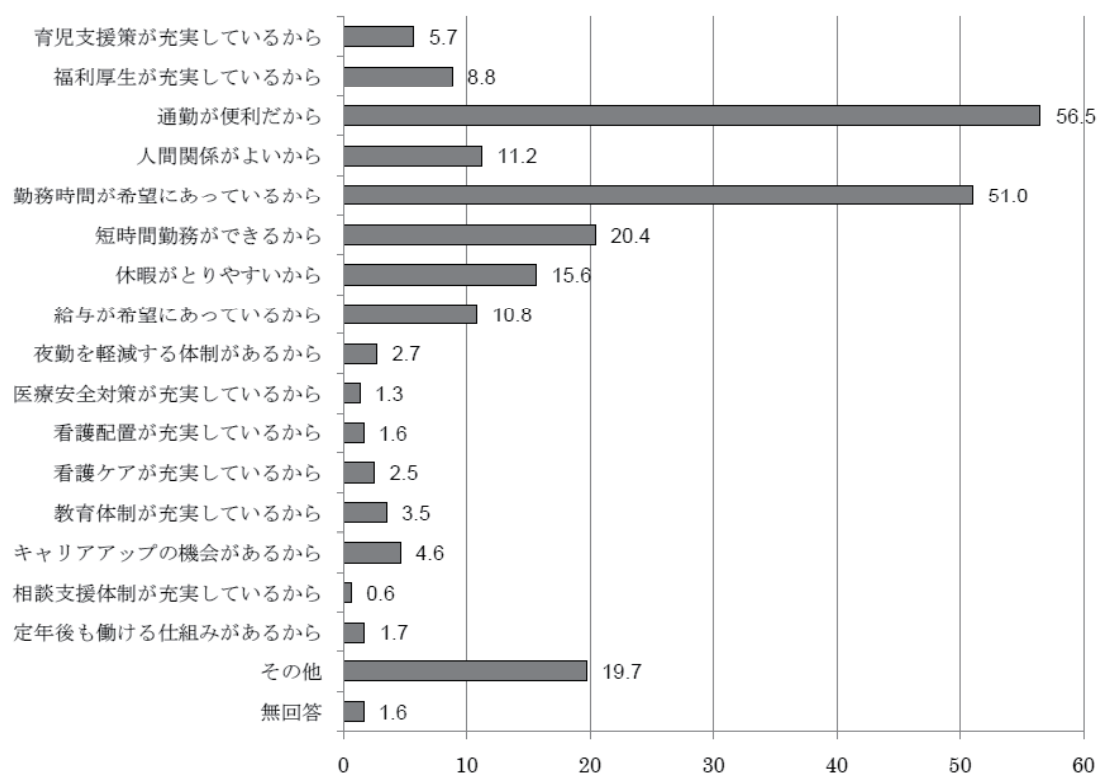
再就職先を探す際に利用した施設等、 実際に就職に結びつけた施設等



出所:厚労省平成23年看護職員就業状況等実態調査結果

50

再就職先を選んだ理由(主理由3つまで)(n=3,094)



出所:厚労省平成23年看護職員就業状況等実態調査結果⁽⁹⁾51

人材確保のための戦略

データから何が見えるか？
管理者はどう動くか？

管理者の意識改革への期待
経営戦略
短時間職員の効果的な活用。
変化するニーズへの対応
多様な働き方の受容 承認

マグネット評価の14項目

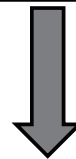
項目	期待されること
1 看護リーダーシップの質	豊かな知識をもった管理者が綿密に構築されたストラテジーに沿ってリーダーシップを発揮する
2 組織の構造	ダイナミックで変化に対応できる組織である。また組織の意思決定に看護師が強く関与する
3 マネジメントスタイル	すべての看護師の意見が取り入れられ尊重される。リーダー役の看護師とすべての看護師との意思疎通がスムーズである
4 人事の方針とプログラム	賃金と福利厚生が充実している。安全で健康的な労働環境に配慮した人員配置がなされる
5 専門職としてのケアモデル	看護師が責任と権限をもって患者の個別的ニーズに沿ってケアを提供する
6 ケアの質	看護師が質の高いケアを提供していると自覚し、組織も質の高い看護ケアは重要であると認識する
7 質の向上	ケアの質を測定し、向上させるためのシステムをもち運用する
8 コンサルテーションとリソース	リソースとして外部組織やエキスパート、とくに上級看護師へのコンサルテーションが利用できる
9 自律性	専門職としての規律にもとづき、看護師が自律的にケアを提供する
10 地域とのかかわり	地域のヘルスケア組織、その他の組織と緊密に連携する
11 教育者としての看護師	看護師が組織内や地域で教育活動に関与する。実習生が歓迎され、ニーズに沿ったサポートを得る
12 看護のイメージ	看護師が提供するケアは必要不可欠なものだと他のヘルスケアチームのメンバーに認識される
13 学際的連携	学際的連携が尊重され、臨床的アウトカムに影響するものと認識される
14 職能開発	個人としての、また職業人としての成長を尊重し、サポートする。キャリア開発の機会を提供する

磁石のように看護師をひきつける病院



マグネットホスピタル

職員が辞めず、逆に応募が絶えない、そして勿論患者がまた病気になった時、又かかりたいという病院のこと



マグネット
訪問看護ステーション

53

2・職場環境づくりとモチベーション管理

職場における人材育成を検討する際には、「職場風土」を形成する人と職場、人と人、人と仕事など、それぞれの「あいだ」や「関係・つながり」に着目する考え方が必要

「あいだ」や「関係・つながり」のより活性化と機能を向上させたりするにはどうしたらよいかを検討が重要。

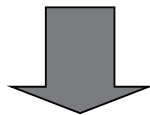
54

モチベーションとは

★モチベーション【motivation】 - 国語辞書(大辞泉)
動機を与えること。動機づけ。

★MOTIVATION

MOTIV”のあとに“e”、“ATION”の“A”と“T”の間に“c”
を入れる。--MOTIVe AcTION



(モチイフ) + (アクション)

モチイフ = 理由・目的・目標

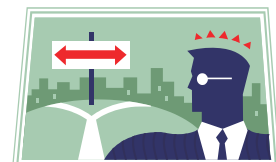
アクション = 動作や行動

モチベーション = 目標を目指した行動



55

- 1) 行動に動機を与えること、
- 2) 行動を起こさせること、
- 3) 行動に刺激を与えること、
- 4) 学習意欲を起こさせるような動機付け



★人が一定の方向や目標に向かって行動し、それを維持する働き、=「動機づけ」「やる気」、

★職務やキャリア、その他の目標に対して、個人が有する動機ややる気のこと。モラールと同意義

「動機付け」共通するのは「誰かが、第三者に対して、何かをさせようとして、行なうなにかであること」

56

モチベーション理論の2つの考え方

1. 「人間を動機づけるものは何か」(What)を解明しようとする“コンテンツ理論”

代表的理論

- ①マズロー「欲求段階説」、
- ②マグレガー「X理論、Y理論」、
- ③ハーズバーグ「二要因理論」

2. 人間が行動にいたるプロセス持続力はどのように働くか(How)を解明しようとする理論“プロセス理論”。

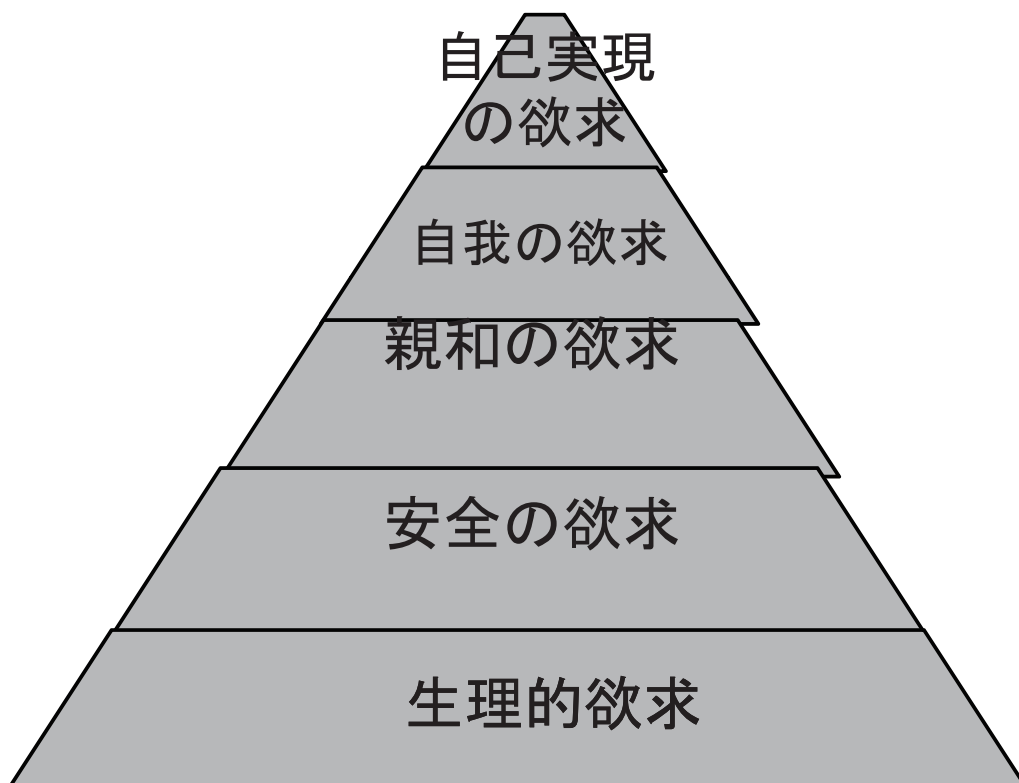
代表的理論

- ①ローラー「期待・価値理論」、
- ②リッカート「同一化理論」



57

マズローの欲求階層説



58

人間の欲求を5つの階層に分け、基本的な生理的欲求が満たされると安全の欲求へ、安全の欲求が満たされると、社会的欲求へと、順次高度化していくその頂点に自己実現がある

- ①生理的欲求(飲食や睡眠に村する欲求)
- ②安全・安定への欲求(身体危険や経済不安を免れたいという欲求)
- ③社会欲求(友人との友好関係や愛情への欲求)
- ④尊厳欲求(地位などへの欲求)
- ⑤自己実現欲求
(創造的な活動などを成し遂げたいという欲求)

出典 : http://www.bizdo.jp/factory/bn/column/0110/c_1019.htm 59

ダグラス・マクレガーX理論とY理論

X理論

人間は生まれつき怠け者で仕事をしたがらないから、アメとムチで働かせるよりほかはない-という人間観。

Y理論

人間は自己実現のために努力を惜しまないものであるから、大いに自主性を発揮させるべきだ-という人間観。

ハーズバーグ二要因理論

衛生要因と動機づけ要因

衛生要因 (不満を招いた要因)	動機づけ要因 (満足を招いた要因)
企業の施策と管理	達成感
監督	他者からの承認・評価
監督者との関係	仕事そのものへの満足感
労働条件	責任
給与	昇進
身分	進歩
保障	個人的な成長

出典：ハーズバーグ、「動機づけ衛生理論」より

61

衛生要因と動機づけ要因

衛生要因(不便不安をなくすため)	動機づけ要因(生き生きするため)
生活費を稼ぐ	この仕事が好きだ
子供の養育費を稼ぐ	社会貢献を通して自信が得られる
老後への貯金をする	協働することに喜びを感じる
趣味のために資金を稼ぐ	自分の存在理由を感じる
暇つぶしになる	自分らしさを感じる事が出来る

出典：『ナーシングビジネス2009年通巻40号』 p49 62

満足につながるものは、達成感、人から認められること、仕事の性質そのものへの充足感、責任感、進歩

不満につながるものは、組織の方針、職場環境、給与、地位、雇用の保証に関連することが多い

「不満へとつながってしまう衛生要因を克服して、一時的な苦痛から自分を解放しても、もっと深い満足感、つまり動機づけ要因がなければ、すぐにその開放感も消えてしまう」byハーズバーグ

63

過程(プロセス)理論

1 欲求期待理論、E. ローラー、V. ブルーム提唱

人間は以下の2つの結果が得られれば、さらに成長したいという動機を持つという理論。

★成功願望：自分の努力が成功裏に終わるものと、いつも期待している。

★報酬願望：
自分の成功が報酬に結びつくものと信じている。

業績をあげることで、それぞれにとって価値あるもの(こと)が得られるとの期待が明確にしめされた時、意欲が高まり、それが行動に結びつき、その行動は継続される。

64

過程説＝公平説、強化説、期待説

イ) 公平説は公平に扱われるべき

ロ) 強化説は報酬等によってモチベーションが強化される側面を重視

ハ) 期待説は「成果への期待」「成果の価値」「実現する手段の有用性」など2、3の要素の積でやる気が決定されるというモデル

出典：http://www.nri.co.jp/opinion/r_report/m_word/motivation.htm

2・同一化理論 R・リッカートらの提唱

仕事への意欲は、集団への同一化の程度と、集団のもつ目標の高さで高めることができる

同一化とは、自分を対象と一体化しようとする感情対象が思い感じることを自分も同じように思い感じようとする

なぜ人間は同一化感情を抱くのか、

人はなぜ集団に属したいのか

インセンティブ incentive

人々の労働意欲や達成意欲、協調意欲を引き起こすような刺激。インセンティブを与えることによって個人の欲求を満たし、個人をそれぞれの仕事により積極的に取り組むように仕向けることが可能

例、
ある一定期間の売上目標を達成した職員に対して一定の報奨金を支払う



67

インセンティブとしての項目

- ①物質的インセンティブ
=モノを与えることによって社員のやる気を向上する
- ②評価的インセンティブ
=従業員の行動を評価してあげること 『よくやった!』
- ③人的インセンティブ
=上司などの人間性によって従業員のやる気を持続させる。
『この人に迷惑をかけちゃいけない』、『一生懸命頑張ろう!』
- ④理念的インセンティブ
=組織の理念によって従業員の心を突き動かし、モチベーションを維持させる
- ⑤自己実現的インセンティブ
=仕事を通して社員の満足を満たしてあげるもの



68

モチベーション・リーダー

☆モチベーション・リーダーは自分のモチベーションをコントロールすることができる人。リーダー自身がモチベーションを高く持つことは大変重要だが人間は高い水準のモチベーションのまま走り続けることは不可能。重要なのは、落ち込んだ状態から自分のモチベーションをアップすることができるかどうか

☆モチベーション・リーダーは、部下のモチベーションをサポートできる人

最強の組織はモチベーションマネージャーが創る。
モチベーションを高める管理職になるためには「影響力」と「信頼性」を持つことが大切

人間力のあるリーダー

69

モチベーションマネージャーの要件

自分を認めてくれる
ポジティブな評価

すてき

自分のことを一生懸命
考えてくれる

ありがたい

自分の軸をしっかり
持っている
規律をしっかり持っている

こわい

「あの人なら間違いなし」
という知識・技術

すごい



モチベーションの高さ = 目標の魅力 × 達成の可能性

70

人の成長と業績を左右する要因

要素	業績達成	メンバーの成長
管理構想・キャリアビジョン	◎	◎
リーダーの行動	○	◎
運営の仕組み	◎	◎
職場のキーパーソン	○	◎
メンバーの好力感	△	○
集団の活性度	△	△
集団の革新度	◎	◎

出典：ナーシングビジネス2009年通巻40号 p49

71

モチベーションの3要素

1. モチベーションとは：実際の行動を引き起こさせる個人内の力であり、行動の準備状態

＜3要素＞①覚醒②持続性③方向性

72

モチベーションをどう引き出すか

人の相矛盾する気持ちを理解しよう

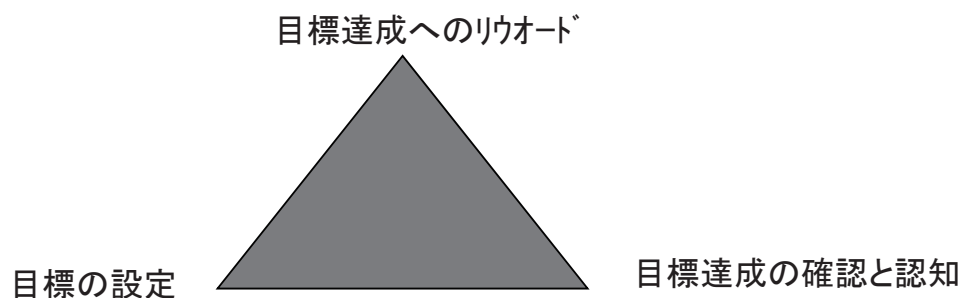
1. 人は自律的・かつ主体的でありたいと思っている
 - ①自己に対する強い関心
 - ②自己中心性と自律願望
 - ③効力感と上達間
2. 反対に、人は他律と統制を求めることもある
3. アンビバレントの心理とその利用
4. 人は自律も他律も受け入れられる

73

人材のモチベーションを高める

1. 目標の設定
2. 目標達成の認知
3. リワードの提供

モチベーション・トライアングル



74

目標とは

- ☆目標は絶対のものではない方向づけである。
- ☆目標が意図の表明に過ぎないのであれば価値はない。
- ☆目標は仕事に具体化しなければならない。
- ☆仕事には具体的な成果、期限、担当がある。
しかし、目標を拘束衣にしてはならない。

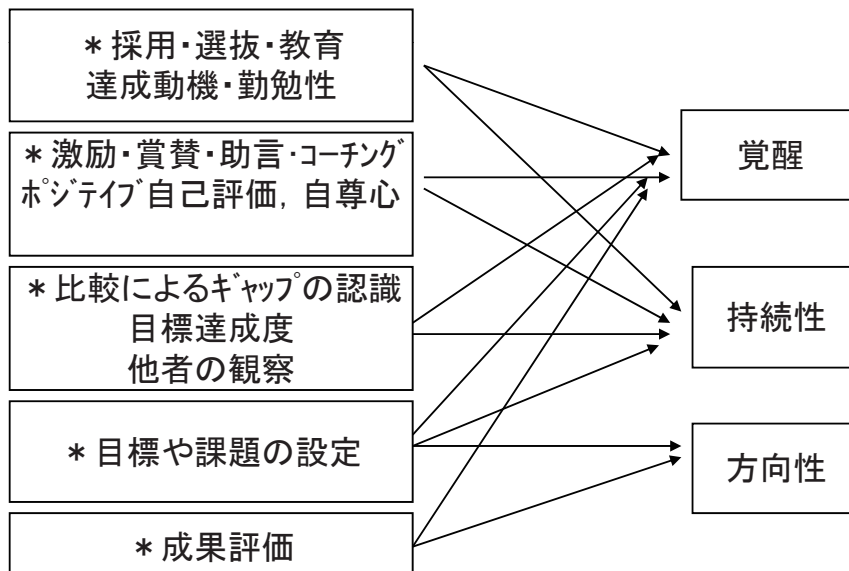
・『マネジメントー課題、責任、実践』

引用:ドラッカー365の金言、p348

75

モチベーションを引き出す為の働きかけ

1. 採用と選抜と教育
2. 激励・賞賛・助言、そしてコーチング



76

職員のモチベーションを高めるには

組織の方針と
自分の考え方が
一致している

情報が十分開示
されている

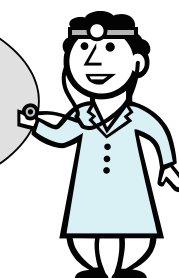
誇りに出来る
組織である

尊敬でき、
信頼できる上司がいる

努力に対して
報いる制度がある

達成感を
感じ取れる

自分のことを
良く見守ってくれている



77

コンフリクト (Conflict)

コンフリクト＝葛藤＝つる草

葛＝秋の七草の一つとはいえ、どこにでもある「雑草」
藤＝棚に絡みつく

- 1 人と人が互いに譲らず対立し、いがみ合うこと。
「親子の—」
- 2 心の中に相反する動機・欲求・感情などが存在し、
そのいずれをとるか迷うこと。「義理と人情とのあい
だで—する」
- 3 仏語。正道を妨げる煩惱のたとえ。

さまざまな気持ちがある、心の中でからみあう状態。

78

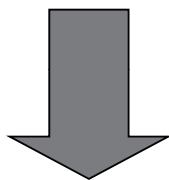
葛藤のパターン

- ①プラスとプラスの葛藤、
＝二つしたいことがあってどちらかを選ばなければいけないという贅沢な葛藤
- ②プラスとマイナスの葛藤、
＝何かをしたいが、それにともなっておこることは避けたいという葛藤
- ③マイナスとマイナスの葛藤
＝いやなことが二つあるがどちらかましなほうを選ばなければならないという葛藤

79

組織における葛藤

個人の中、組織においての複数の人間間、
もしくは集団間で生じる対立的、敵対的な関係



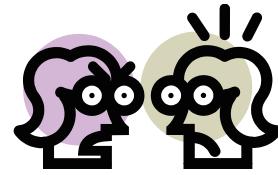
合理的な意思決定をできない状況にする。
両者の抱える問題から、両者にとっての
最適な意思決定を妨げる



80

組織で葛藤が生じる次元

1、同僚同士



2、上司と部下

上司は権限を行使し、部下がそれを受容の関係
部下がその権限受容に納得がいかない場合

3、経営組織の部門間

縦割りが強い組織では、その目標達成に他部門の
利害を害してしまったり、他部門との協働や調整を
拒むなどが部門間の葛藤を生じる

81

葛藤発生理由

1) 資源の希少性

希少な資源を統制下におこうとして
利害が対立



2) 自律性と他者の支配欲

自らが自律的に活動したいため、それを干渉する他
人や他組織と対立する。また、自らが他者や他組織
へ影響を与えようとする、反発

3) 意図関心の分岐

共通の目標が合意されず、共有できないことか
ら生じる対立がある。

82

葛藤の要因その1

1) パーソナリティや価値観の個人差

個人の性格や価値観対立を好まない人は、葛藤が深刻化する前に解決へ動くので葛藤が大きくなる。

2) 葛藤を生む性格＝権威主義的＋情緒不安定

権威を押し付け、相手に何かを強要したり、コミュニケーションにおいて情緒不安定であると葛藤を生みやすい。

対立を問題としない考え方、他人へ優越性を誇示しようとする人や、その人がリーダーを務める組織は葛藤を生じやすい。

83

3) 低い人間関係形成能力

人間関係形成能力が高く、コミュニケーションが密接であれば、葛藤を生じさせ難くなる。

4) 相互依存的コミュニケーション

対面的なコミュニケーションを取っていると、相手の欠点を見てしまい、葛藤を生じさせ易くなる。

5) 未熟な組織内、組織間関係

組織の中では仕事の特性上、制度上、ゼロサムの形になり、利害が相反する形になっており、葛藤を生じさせ易くなる。

84

葛藤を予防

1) 組織学習

葛藤解決の経験が組織として学習し、どこに注意すれば葛藤が生じないかを学んでいけば、葛藤を生じさせないような組織行動がとられる。

2) 組織設計の工夫

葛藤の問題となる制度や組織構造を改革し、葛藤を防ぐ。例えば、営業部門と広告制作部門の協関係ができるようなチーム制にする。

3) 異端分子への対処

組織内で組織へ反発し、葛藤をもたらす人を、葛藤の解決へ生かす。

出典：<http://www.kawanisi.jp/PofL/PoL09.htm>

85

「対人葛藤」とは、「個人の行動、感情、願望、期待が他者によって妨害された状態」大淵(1996)

葛藤場面に陥りやすい。個人的ルール

- ・ 私は、人からばかにされてはならない。
- ・ 競争に勝たねばならない。
- ・ 人は私を批難させたり怒らせてはならない。
- ・ 人は私の気持ちをくみ取らねばならない。

「感情のままに行動しない」

出典：http://www.phoenix-c.or.jp/~naoir/2001.5.24shinri4.html#_ftn1₈₆

個人的ルールを書き換える。

- ・「負けるが勝ち」をモットーにする。
- ・私に対する批難は、私に関心がある証拠だと思う。
- ・相手を巻き込み、一緒に対処しよう。

「非難をかわす」相手の感情をコントロールする。

- ・反射の戦術—相手の言葉の一部や主旨を相手へ返す。少し、落ち着く。
- ・分散の戦術—一部を認める。
- ・質問の戦術—相手の言い分を詳しく聞くつもりがあることを示す。
- ・フィードバックの戦術—「何も、そんな言い方をしなくてもいいんじゃないの」と、相手の言い方に注意を向けさせる。
- ・延期の戦術—その場では対応せずに先送りにする。冷静に判断できる。

出典：http://www.phoenix-c.or.jp/~naoir/2001.5.24shinri4.html#_ftn1

87

①日頃から周囲の人や部下の悩み・意見など聞くように努める。

②個人的な気分や感情・好き嫌いを仕事や評価に極力持ち込まないように。

上司が機嫌で態度がコロコロ変わったり、好き嫌いで評価をするなどは人間的な未熟さを部下は感じ、不信感を抱く。

③職場の雰囲気良くなるように笑顔・ユーモア・言葉がけなどを大切に

職場が活性化するためには、職場の雰囲気が重要。職場の雰囲気を良くするためには、上司・リーダーが笑顔でいること、一人一人への配慮を行うことが大切

④行動で模範を示す。

口では立派なことを言っているけど、自分は全然動いていない



88

⑤部下の仕事・手柄を評価し、良い部分は積極的に誉める。
仕事を評価し、誉めることで部下のモチベーションが保たれ、成長していく。否定や叱責ばかりではモチベーションが低下。

⑥その場にはいない人の悪口はいわない。
いない人の悪口を頻繁に言うと、上司への信頼感が失墜。

⑦自分の失敗は潔く認め、責任をとる。
自分の失敗を部下に責任転嫁する上司への不満多大。
潔く失敗を認め、責任をとることで好感度アップ。



⑧決断力
決断力はリーダーとして重要な能力の一つ。
グチグチしないことが大切。

89

⑨部下を信頼して出来る限り仕事を任せてみる。

⑩重箱の隅をつつくような細かいことは極力言わない。

⑪部下に仕事上のミスや問題点がある場合、感情的にならず冷静且つ上手に伝える。

⑫仕事に夢や信念・哲学を持ち、最後までやり抜く。
信念と情熱をもって自分の仕事を
最後までやり抜く人は、周囲からの
支持が集まる。



90

-MEMO-

-MEMO-

-MEMO-

-MEMO-

-MEMO-

平成25年度 訪問看護管理者養成研修会

～体系的に学ぶ管理者の役割～

Ⅲ期 資料集

< 大阪会場 >

平成25年11月14日～16日

発行・編集 一般社団法人全国訪問看護事業協会
〒160-0022 東京都新宿区新宿1丁目3番12号 杏丁目参番館401
TEL 03(3351)5898 FAX 03(3351)5938

禁無断転載