

第34回

働き方改革を進めつつ従業員のキャリア形成にも尽力する美容院

JOYCE(岡山) とHair Make rise;(大阪)

華やかなイメージのある美容サロン。そこで働く美容師は、個性的でおしゃれでセンスもあるなどの印象がある半面、働く環境は立ち仕事で重労働なのに低賃金で長時間労働のうえに休みが取れないなど、あまり良い話は聞こえてこない。では、美容師の労働条件はどうなっていて、キャリアはどのように描かれているのか——。従業員の生活や将来設計を心配しながら働く環境の整備を整えつつ、質の高い経営にも腐心する岡山と大阪の美容院を取材した。

収入と時間の両面でゆとりが
持てる環境を

—— JOYCE

JOYCE(岡山県岡山市)は姉妹で営んでいる美容院。代表を務める森 泉氏のほか、正社員は妹の小林 睦氏を含めて9人、1年更新の有期契約社員7人の計16人(2019年6月1日現在)が働く。

年齢層は10歳代1人、20歳代5人、30歳代が6人、40歳代3人、70歳代2人。職種はスタイリスト8人とアシスタント5人に、会計や予約を受け付けるフロントと、日々の日計や税理士とのやりとり等を担う事務がそれぞれ1人いる。それに姉妹の両親である70歳代の2人が加わる。父親はメンズカットを教えているほか、雑務もこなし、母親は成人式や結婚式等の着付けを担当している。

人材確保のためにUターン手当を支給

そんなJOYCEでは、必要に応じて随時、求人募集する形を取っている。世の中の人手不足の流れに加え、美容業界は特に採用が難しくなっている。森氏によると、『長時間労働だが高収

入が得られない職種』といった業界イメージがあるためか、最近は美容学校の生徒数自体も少なくなり、『美容師として頑張っていこう』と考える人はどんどん減っている印象がある」という。

加えて、岡山県は美容学校から就職する際に県外に出る学生が多く、残った少ない卒業生を県内の美容院が取り合っている状況。こうしたなか、同サロンでは、Uターン就職者の採用時に、支度金の意味合いで手当を渡すといった工夫をしている。

「Uターンの手当は、人材確保を狙って数年前から始めた。県外に就職した人のなかには数年経って戻ってくる人もいれば、県外の美容学校から岡山に来て就職する人もいる。引っ越して来てくれる人には、入社半年後に6万円を渡している」

参考までに、美容師の採用については、美容学校を卒業して国家資格である美容師免許を取得した人を募集対象にするのが一般的。ただし、美容院によっては、通信制学校に通っている美

容師の免許を持たない人を採用し、アシスタントとして雇用しているケースも見られる。JOYCEでも過去にこうした採用を行ったことはあるが、今はしていない。その理由について、スタッフの労働時間や状況を一番理解している小林氏は、「美容師免許がない場合、美容法でお客様に触れることはできないと決まっている。免許がないと自信が持てないし、店内の掃除や道具の準備、片付け等の雑務以外、全く仕事をさせてあげられないので、やはり免許を取得した人でないと雇用は難しいとの結論に至った」と事情を説明する。

スタイリストになれるまで
耐えられず

その代わり、美容師免許を取得している人には、門戸を広くしている。採用試験は面接中心で、筆記は「取り入れると途端に応募が減るので」行っていない。「ほぼ1回の面接で可否を判断するが、実際に不採用はごくまれ。

JOYCE 概要

2019年6月1日現在

所在地：岡山県岡山市
代表者：森泉・代表取締役
開業：1996年
従業員数：16人(役員除く)
内訳 正社員：9人(男性3人、女性6人)
有期契約社員：7人(男性1人、女性6人)

かなりダメでも可能性にかけて、とりあえず来てもらい育ててみようと考えている」(森氏)

結果、なかには退職してしまう人も出てくる。特に、美容師免許を持っていたとしても、いきなりカットをさせることはなく、まずはアシスタントとして、スタイリストの補助的業務を行ってもらうのだが、スタイリストになるまでの数年間が正念場のようだ。

「1、2年で辞める人は、休みにくい環境や、手に職を付けることを思った以上に難しく感じていることが多い。続けていれば必ずできるようになるのに、ハサミを持つまでに至らず辞めてしまう」

アイリスト志望者が入社してくることも

余談になるが、今はまつげエクステ(人工のまつげをお客様自身のまつげに装着する技術)の施術者、アイリストになりたい人も美容学校にはいる。その施術を行うことは法律で美容師免許を持つ者に限られているからだ。しかし、美容学校ではアイリスト志望の学生に対し、「まず、美容師になってみたら」と美容院への就職を勧めるパターンも見られるそうだ。森氏は、「事情を見抜けずに採用した結果、辞められてしまうこともあった。面接試験時にはそのような本音を言ってくれず、採用後、しばらく経って『実は、スタイリストではなく、アイリストでやっていきたい』と言われてしまう。こういう場合は、引き留めようがない」と眉を曇らせる。

なお、JOYCEには今も、まつげエクステのできるスタッフが1人いるが、「その技術を業務の中心にしてしまうと、本当の希望であるスタイリストとしてのカットデビューが遅くなってし

まうので、今はあえて営業を控えている」(小林氏)。

顧客の評価と支持が収入に直結

一般的に美容院で働くスタッフの賃金項目は、アシスタントの間は固定給、スタイリストに立場が上がると、カットやパーマ、カラーリング等、お客様を担当できるようになり、固定給に歩合給が加算されることが多い。歩合給は、あらかじめ設定する固定給とは違って、成果や出来高、業績等に応じて変動した額を支給するもの。美容院の場合、お客様に対応した際の売上金額によって付与される。歩合の割合や計算方法は美容院によって様々だが、売上での貢献度合いによって支給額が増える仕組みは共通している。

こうした前提を踏まえてJOYCEの基本給を見ると、アシスタントは原則、固定給のみ。スタイリストとして認められたら、固定給+歩合給(3種類)となる。固定給は勤続年数にかかわらず定額(直近の募集では月額17万円程度)で、同業他店の相場を見ながら決めている。「最初は、アシスタントの間は歩合給がつかないこともあり、ある程度、固定部分を他店と合わせていかないと採用がおぼつかなくなる」からだ。ちなみに、採用時には2カ月間の試用期間を設けているが、給与等の諸条件は本採用後と変わらなという。

歩合給も勤続年数には関係なく、①指名のお客様の技術売上②指名のないお客様の技術売上③物品販売——の3要素に対してそれぞれ基準を設定し、それらの売上が明確に給与額に反映するようにしている。

①の指名のお客様に対する歩合は、その人の月間の売上が「〇〇万円までだったら売上×〇%」、「それを超えて



(JOYCE 提供)

〇〇万円までなら売上×〇%」などと、指名の増加とともに売上に対する歩合の支給率を上げていく形に設定している。その上限は売上250万円まで定めており、毎月の売上金額で変動する。②の指名のないお客様に対する歩合は、売上にかかわらず一律の割合で計算。③の物品販売は、お店で扱っているシャンプーやトリートメント剤などの商品をお客様に勧め、売上に応じた一定の割合が歩合給に加算される。

「歩合給に関しては、スタイリストになってしばらくの間は、売上に対する割合で計算すると毎月の変動幅が大きくなってしまいかねないので固定の歩合給にして、ある程度の経験を経て、売上に対する割合に移行するようにしている。また、物品販売については、アシスタントでも歩合がつくようになっていく」(森氏)。

役職手当は目標に達しているか否かの2段階で

他の手当を見ると、店長と副店長の2人には役職手当があり、毎月定める店舗全体の売上について目標額を超えるか否かで支給される額が変わる仕組み。店長と副店長それぞれに2段階の金額が設定されている。

また、先述したように、アイリストになりたくて美容師免許を必要とする人がここ数年増えている。とはいえ、美容師免許を取得するには、筆記だけ

でなく、スタイリストとしてのある程度の技術も覚えなくてはならず、「技術指導をして欲しい」と訪ねてくる人もいます。そこで店舗の練習時間に場所を提供し、スタイリストが講師になって対応することもある。こうした場合は、店舗が受け取るレッスン代の一部が「講師手当」としてスタイリストに支給される。

さらに、一般的にスタッフへボーナスを支給する美容院は少ないと言われているなか、JOYCEでは1、8月の年2回、賞与を支給している。スタイリストに対しては定めた期間（半年）の売上の5%。アシスタントには日常の仕事に取り組む態度等を見て査定している。

「スタイリストとアシスタントの基準を同様にすると、アシスタントが低くなり過ぎてしまうので、日頃の姿勢を評価して固定給の1ヵ月分ぐらいは出せるようにしている。なお、普段は下げることはないが、勤務態度等ではあれば査定で少し下げることはある」

子どもが小学校に上がったらず日に休めるよう留意

JOYCEの勤務時間は、①9時30分～18時30分②10時～19時③11時～20時——を基本とするシフト制。曜日により営業時間が異なるため若干の変動がある。また、残業は繁忙によって生じる。

「例えば1年で最も忙しい12月は、スタイリストも気持ちが高揚する雰囲気になるので、頑張ってしまう傾向はある。その際、本人からすれば、残業手当は『付くのならありがたい』くらいの感覚で、『自分のお客様にどのくらい来ていただけるか挑戦したい』という気持ちの方が断然強い。ただし、

この月だけが特別で、他の月の残業は大体、月20～30時間程度。そこで、基本給のなかに固定残業分を30時間程度、入れ込むようにしている」（小林氏）。

定休日は毎週月曜日と第1火曜日、第3日曜日で、その他に交替で取る休みが2日あり、合計月8日。加えて、夏期と年末年始に連続で5日間の特別休暇を設けている。育児中の人も増えつつあるなか、時短勤務についてもスタッフ本人が保育園に送迎できる時間等、個々に事情を聞いたうえで臨機応変に対応している。

「子どもが小学校に入学したら、土・日のどちらかは子どもと関われるように休みのシフトを設定している。また、授業参観日や運動会などの学校行事にも、なるべく仕事を休んで行ってほしい。女性だけでなく男性スタッフも参観日等の行事には行ってほしいし、出産時にも少しは休むように促すなど、家庭を大事にするよう推奨している。また、配偶者の事情に合わせて対応することもある。例えば、夫がサービス業で平日しか休めない女性スタッフには、土曜日に出勤してもらう代わりに平日に休みを設定し、さらに日曜日は夫がいなくて保育園にも預けられないから休んでもらうような工夫をしている」（森氏）。

歩合給が短時間勤務の足かせになる側面も

働きやすい環境づくりを進める過程で、歩合給が大きな比重を占めるスタイリストの給与体系が、短時間勤務や休日設定の取り組みの足かせになる側面もある。

「時短勤務中でもバリバリ働いた方が良いと考える人がいる一方で、夫の扶養の範囲内で働こうとセーブする人

もいる。後者の場合、年間収入の想定が難しい歩合給を一定の範囲に収めようとすると、年末の一番忙しい時期に無理な調整をすることになりかねない。経営的には働いてもらった分、ちゃんと歩合給に反映させたい。だが、そうすることで年末に『調整することにしたから、これ以上は働けない』と言われるジレンマがある」

他方、調整を要しない人にも、ある程度の給与を保障しつつ、ゆとりのある働き方を模索してもらいたいという思いもある。

「家庭を持てばやらねばならないことも増えてくるし、職場の拘束時間が長いと大変。扶養調整の問題がある一方で、バリバリ働きたい人も一定の給与を確保しながら時間的な余裕も持てるような環境を、どう構築していけるかが課題になっている。単純に考えたら、客単価をもう少し上げていくという技術的な方法もあるが、まずはそれ以前に私生活が理由で早退しないといけな事情が起きたらすぐに適切な対応が取れるよう、スタッフ個々人が融通を利かせ合って早く帰ることができるよう仕組み作りが課題でもあると思っている」（小林氏）。

3年目にスタイリストデビューできるよう育成

JOYCEでは、未経験で入社した人が3年目にはスタイリストになれることを基本に、レッスンカリキュラムを組んでいる。カラー、パーマ、トリートメント、ブロー、カット、エクステ、着付け、セットなどのスキルを各教育担当が指導。スタイリストデビュー後も段階的に成長していくことができるよう、多くの学びの機会を設けている。

ただし、個人差はあって、2年を待たずにスタイリストデビューする人が

いる半面、2年以上かけてスタイリストになる人もいる。さらに言えば、スタイリストになったもののリピートのお客様がつきにくく、結果としてアシスタント業務が増える人もいる。

こうした状況について、森氏は「スタイリストとしてデビューしたら、最初は店側からお客様を融通する。それを上手く次回の指名につなげられないタイプの人は、手持ちの時間が増えるため、必然的に他のスタイリストのアシスタント業務をすることになる」と話す。ただし、小林氏は「それが一概に悪いとは言えない」と付言する。「アシスタントの仕事が頑張ると、最終的には良いスタイリストになれると考えている。一つのことを突き詰めていくと、最終的には他のスタイリストより上手い技術が身に付いたりもする。その間、コミュニケーションが上手くなれるように練習したり、溶剤の成分について勉強したりしながら色々な知識を習得していくと、いつの間にか高い売上を実現できていることもある。遠回りすることがダメとは思わないし、極めて自分の武器にしようと思うと強い」。

技術だけでなく コミュニケーション力も

アシスタントの期間に差が生じる一因として、スタイリストには技術の習得だけでなく、お客様に寄り添えるコミュニケーション力も必要とされることがある。

「美容師は、職人であり商売人でもあることが必要。季節や暦のことを知っていて、行事とそれに合わせたファッション等の知識もあって、それらをどれだけ自分の強みとして持っているかが重要になる。また、お客様に寄り添えることも大切。人の生活に

入っていくわけにはいかないから、あくまで傍観者ではあるのだが、常に応援団の気持ちでコミュニケーションを取る。その際、基本は全て肯定し、否定的な話し方はしない。こうしたことも勉強して身に付けていくものだ」(森氏)。

毎週木曜開店前に全体で ミーティング

ところで、具体的な教育カリキュラムは、どのようなものなのか。JOYCEでは、スタッフ同士が話し合い、意見交換するなかで店のルールづくりや技術を高め合う意識の醸成を促している。全体では数カ月一度、ミーティングを開催。店内のほとんどのルールが、そこでの皆の意見交換で決まってくる。森氏も小林氏も参加はしているものの、なるべく他のスタッフに任せようとしている。

「オープン時間は通常、朝10時だが、木曜日だけは13時からにしている。その前に15分程度の全体ミーティングも行っている。シフト制なので皆が揃う時間帯はここが丁度よく、何か状況が変わった時や何かをどのように変えたら良いかなどについて、週1回、必ず話している。その際、学校の係のようなイメージで、皆それぞれ役割を持っている。例えば『マニュアル係』は、ミーティングで話し合ったことを記録して店のルールに加えていく。『教育係』は、皆の練習内容の計画を立てる。『在庫係』は商品の知識を増やすとともに、棚卸しのチェックを行うなど、全員が何かしらの係になっている」

議論はスタッフの自主性 に任せて

「マニュアルは、スタッフ

の話し合いの状況を見て、マニュアル係が書記となり追加していく。スタッフ間の約束事であれば『カラー剤は汚れるからカウンターには置かないこと』『アイロンやコテは火傷をするからタオルに包むこと』等、店内で起こる本当に細かな日々の内容まで、『こうしませんか』といった提案と『こうしましょう』という決定の二つに分けて記録する。ただしその際、仕事の内容か否かで区別はしている。例えば、急遽、休む時には誰に連絡するのか優先順位まで決めている。この前、久しぶりにマニュアルを見返したら、本当に小さいことまで決めていて驚いた。ただ、『言った』『言わない』の話になったり、『これって、どうだった?』などと決めたことがぼやけてしまわないようにすることも必要。コミュニケーション能力の向上にもつながるので、基本的にはスタッフの自主性に任せるようにしている」(小林氏)。

なお、同サロンでは幅広い知識とスキルを習得できるよう、外部から講師を招いて様々な内容の勉強会も行っている。それに関しても、「今年はこんな分野の勉強をしたい」「こういう人を講師に招いてほしい」など、スタッフから要望も出せるようになっている。

参観日や家庭訪問も

学校のような取り組みはまだある。JOYCEでは、スタッフの親御さんに



(JOYCE 提供)

仕事ぶりを見てもらう参観日を設けている。「入店2、3年目までのアシスタントは、まだ社会に慣れきれていない部分もある。そこで親御さんに来てもらい、働く姿を見てもらったりモデルになってもらったりしている。親御さんが自分の子の働く姿を見る時間があれば良いと思ったのと、指導係の先輩のことも『自分の子どもを教えている人たち』として知ってもらいたいと考えた」(森氏)。

この延長線上で、最近では1年目のスタッフの家庭訪問や、男性スタッフの配偶者を集めた『奥さん会』も開いた。森氏自身が、「私を見てもらって、何かあったら連絡して欲しい」と話しているという。さらに不定期ではあるが、「よく頑張ってくれたという意味で、スタッフを数人ずつ誘って食事会をしている」。

グループに分かれて アシスタントを育成

美容業界は、スタイリストの技術力がものを言う世界。スタイリストはお客様の満足度を上げるために努力するし、サロン側もスタッフのスキルアップを支援する。

JOYCEで行うスタッフの育成は、OJT(実際の職務現場において、業務を通して行う教育訓練の事。部下が職務を遂行していく上で必要な知識やスキルを、上司や先輩などの指導担当者が随時与えることで、教育・育成する方法)のなかグループでの指導が柱になる。正社員・パートにかかわらず、アシスタントに合わせてグループを分け、各グループそれぞれアシスタントに合わせた指導を進めていく。

「アシスタントに合わせた目標を定め、3カ月周期で商品販売やシャンプー等、4項目ぐらいを同時進行で

行っていく。例えば、シャンプーがまだ合格できていない人には、『〇月までには合格できるようにしよう』『〇月には、試験を受けられるようにしよう』などと目標を決めつつ、先輩たちが細かくコメントを書いていく。商品販売も『今月はお客様にこの商品を、必ず1回は勧めること』などと目標を決めておき、『今月は〇人に声掛けし、こういう結果だった』となれば、『では、来月はこうしよう』といった改善を重ねていく。訓練はその人なりの進み具合があるし、先輩の教え方も異なるので差は生じる。そこについてもグループごとに話し合いながら考え、ある程度できるようになってきたら、『今は何を困っている?では、こうしてみよう』などと普段の会話のなかで確認することもある」(森氏)。

営業時間後の居残り練習は勧めず

営業時間外にスタッフが技術を練習することについて一人が残るようなことは勧めていない。もし自主練習の希望があれば、営業時間前の木曜日の午前中を勧めている。原則、場所も道具も自由に使用できる。

木曜日の営業時間は13時~21時30分まで。「元々は通常の営業時間だったが、スタッフが夜、残って練習している姿を見かねて、10年ほど前に木曜日の営業時間をずらして午前中を合同レッスンに切り替えた」(小林氏)。いざナイター営業に切り替えてみると、「夜間の時間帯にサラリーマンが来てくれるなどの副次的な効果もあった」という。

また、森氏は技術の習得について、「会社側が口を挟まない方が、させられた感がなくて良い」と指摘。「グループで教える部分はグループ、『この技術はこの人』というものは特定の人が

教える。そして、そういったルール決めや時間設定、モデル調達などのお膳立ては全て教育係が行う」と説明する。

オーガニックをテーマに学ぶ機会も

美容師には、パーマ剤やカラーリング剤などが体に合わず薬品アレルギーになったり、無理な姿勢で長時間ハサミを使うことから腱鞘炎やヘルニアになるなどの健康不安を感じる人もいる。森氏も自身が溶剤のアレルギーになって苦しんだ経験から、指定成分を調べてオーガニックの商品を導入。技術やノウハウを身に付けるなどの勉強をしてきている。

「今、大きな問題になっているアレルギーには特に気をつけており、店で扱う商品や環境などにも配慮して、肌の弱い人やアレルギー体質の人、妊娠中や出産後の人、病後の人、髪の毛のダメージが気になる人など、一人ひとりの体質・体調に合った技術を進めている」

さらに、そうした理解を深めようと2年前には全員で行く社員旅行を止め、スタッフが2人一組で外に出て、オーガニックをテーマに学ぶ機会を提供してみた。予算は上限が設定されていて、その範囲内で旅費も含めた1泊2日の計画を立てる。その際、訪問先だけでなく、夕食もオーガニックや地産地消のものを採るなど工夫もする。

「具体例としては、鹿児島で米作りを手伝ってきたり、お茶畑やオーガニックコットンの会社を訪問したり、オーガニックソムリエの勉強を受講したりしていた。こちらでお膳立てをすることはなく、アポ取りから全て自分たちでやるので失敗することもある。それでも、きちんと話して趣旨を理解してもらい準備していけば、歓迎してもらえ交流につながる。人の気持ちのありがたさや違った職場の大変さも理

解できるなど、見聞を広げることもなる。行きっぱなしではなく、お互いの経験を伝える場もつくり、業者の方や美容師ではない人にも発表を見てもらった」(小林氏)。

「こうした体験を価値あるものと感じられるようになるのは、もしかしたら数年先になるかもしれない。普通に社員旅行をして楽しむことも良いが、『何か得るものがあるのではないかと考え、思い切って改革することにした』(森氏)。

健康志向の向上につながるだけでなく、会話力の向上にも寄与する取り組みは、スタッフへの育成意識の高さを証明しているようだ。

独立の道を促す必要性も

森氏がJOYCEを開いたのは23年前。働きやすさと居心地の良さを追求してきたことで長く働くスタッフが増え、家庭を築く姿も見られるようになった。今では半数以上のスタッフが勤続10年を超えている。それは喜ばしいことであるが、森氏の頭を悩ませている。

「自分がお店を構えた時は、税金を一番多く収められる美容院にしようと決心していた。そして今、一生懸命頑張ってくれているスタッフたちに、『長く働いてくれて助かっているし一緒にいて楽しいけれど、一度、独立を考えてみたら?』と促すようにしている。辞めずにいてくれるのはいいけれど、行き着く先として老後のことも考えなければならぬ。半面、葛藤もある。自分たち美容師の当初の思いは職人として一人前となり、独立することだったはず。しかし、いざ店を出して借金を返していこうと思ったら、今の給料のままでいる方がずっといい。そこで、『私はJOYCEで頑張ります』と言ってくれるスタッフには、お金はもちろ

んだけど、今後、経営的なことも教えていかねばならないと考えている。また、実家が美容院のスタッフも少ないので、そういう人は『いずれは実家のお手伝いをすることになるのでは』とも思う」

「独立すれば責任が伴うし、『全部、資金が必要』との感覚になれる。だけど、働いているスタッフはそうではない。例えば、『備品が壊れてもお店が買い足してくれる』と、ごく自然に思っていたりする。でも、本来はお金がかかっていること。スタッフとして働き続けながらそういった感覚を身に付けるには、少しは出資して共同経営のスタンスに立つようなことがあってもいいと思う。一案としては、出資分のうち4分の1を出したら、給料とは別に4分の1の利益を受け取れるというようなことが考えられる。そうすれば、仮に備品等の経費がかかったら、その分、自分の取り分が減ることになる。そういった感覚を身に付けられるようなやり方も、今後は模索していかなければと思っている」

独立時にはお客様にお伝えして支援

実際、JOYCEでは「独立支援制度」を設けていて、独立するスタッフを応援してきた経緯もある。一般的に美容師の独立には「暖簾分け」と「完全な独立」があるが、森氏は後者を視野に制度を整えており、これまでに3人が独立している。

「支援制度は自分の名前でお店を持ちたいケースでも同様にできる。独立で退職したスタッフには当店からお客様にダイレクトメールでお伝えする。それは業界的には容認されない慣行になっていることが多いが、辞める際に退職金もないなかで、個人的には『あってもいいかな』と思っている。退職金

がないことは業界的には一般的だと思うが、それでも『長く勤めた人に何もなくして良いのか?』との気持ちもある。自分自身、経営者であると同時に美容師でもあり、いろいろ大変なこともわかっているのだから、『お客様を紹介するくらいするべきではないか』と思ってしまふ。だから退職時には、一時金を出したりもしている」

働き方改革が稼働に影響する側面も

森氏は、「今日はホームページで誰がどこに出店したか調べることは容易である。独立するスタイリストを指名しているお客様にはできるだけ新しい店舗に足を運んでいただきたい。他店に転職するわけでないのだから、こちらからも応援した形にした方が気持ちいい」と断言。さらに、今後の店舗運営に話がおよぶと、「自分自身は『美容＝ブラック業界』と言われるなかで育ってきた。スタッフの働き方も以前は心配することもあった。働き方改革を行うなかで、現在は『疲れているのでは?』などと、そこまで心配しなくても良くなったが、『お店に出て来て、働けば働くほど成果がついてくる世界』で今後、休暇が増え労働時間が減り、稼働的に見ると経営していくにはちょっと厳しくなる気もしている」との答えが返ってきた。



(JOYCE 提供)