

## 第2章 実態調査結果及びその考察

### 第1節 公共職業能力開発関連機関調査

#### 1. 職業能力開発関連施設を取りまく相談援助等業務対応の変化について

##### (1) 担当職員の意識等について

「従来に比べて変化が大きい点」、「今いちばん必要と感じていること」、「変化に対応しているか、その対応策は」、「相談等の業務を進める上で必要な主な情報等」についての聞き取り調査の結果については、本業務が従来の能力開発施設においては比較的範囲の狭い定型的な業務としての位置づけだったせいも、今日の経済社会の多様化につれての業務内容の変化については、ほとんどの職員が敏感に感じとっている。

##### (イ) 従来に比べて変化が大きい点

非常に多項目にわたっているが、整理すると次のような項目についての変化の意識が多かった。

##### ①新規事業等の増大で業務の幅が広がった

能力開発事業の多様化にともない、それに対応する業務の幅が広くなり担当職員の専門性がそれぞれについて求められている。

新規事業の場合、それを定着させるため、より職員の資質の向上が望まれる。そのために各人の業務取り組みの努力もさることながら、それに順応できるシステムを作り上げていくことが必要になっている。例えばパート訓練業務の窓口になったばあいは、現状のパート就業者の実態等についての知識などを学習し、その問題点等を理解した上でその業務に当たることが出来るように、研修の機会を与えたり、つねに前もってまたはその業務の取り組み初期の学習が大切であろう。

##### ②企業等との対人関係が増加した

地域に開かれた施設を目指し、その実現に向けて努力している結果が現れている事と理解できる。今後ますますその傾向が増加すると思われる。業務を円滑に進めるための対人関係は非常に重要であり、業務から派生した対人関係の育てか

たはそれなりの難しさがああり、細心の注意を持って進めるべきである。

公的な立場と企業の能力開発体系の推進援助つながりを見つけ、出来る限り要望に応じていく姿勢が重要だ。

### ③ OA 機器の取扱い量が増えた

情報化社会の中では当然の事だが、なかなか使いこなすのが難しく、かえって他の業務に悪い影響が生じている場合があるという意見があった。この業務ではOA機器の利用は不可欠のものであるという認識を持って取り組む事が必要であろう。

初期の段階で個別業務からシステム化した業務への転換は、いろいろと苦痛を伴うが、それを乗り切ってOA機器の導入とそのシステム化を図ることは大切だと考えられる。

### ④ 地域内での意見を幅広く聞くため、能力開発・安定等行政機関、事業所団体等との連携業務が増加した

生涯学習社会の進展の中で、生涯職業能力開発の整備を図るために、施策としての新規能力開発援助事業が展開している現状では、行政機関との連携は今後もいま以上に重要になってくるだろう。事業所等の職業能力開発実施の補完として位置づけられている公共職業能力開発を総合的に推進するために、そのカナメとしての行政機関と連携し、業務を円滑に進める必要がある。

例えば県単位の能力開発の推進については、県の職業能力開発課を中心として、職業安定課もその枠の中に入れて、とりまとめ機能を果たしその中にすべての能力開発関連機関が入っていく体制づくりが必要になってくる。

#### N県での事例 (事務局 N雇用促進センター)

名称 「人材育成懇話会」 地域別に2ヶ所で実施している

目的 中小企業・企業団体、労働者個人に対する情報提供及び各種援助を効果的に実施するために各方面から意見を聞く。

委員からでた意見の中から

○事業団の業務について理解していなかったが、懇談会を通し、業務が重要な位置づけであることを認識した。

- 能力開発については、企業側より先を進んでいく意識が必要だと思う。
- 働く者の側からいえば、仕事を終えてから更に訓練となればなかなか余裕が持てないと思う。そういった面はあるが、企業側としても従業員の能力開発を先行投資として考えて欲しい。
- PRは個別事業所訪問も良いが、事業所団体・協会を積極的に利用すべし。委員会で出た意見については、そのあとどのような対応をしたか、委員に連絡してその結論を伝えておくことが重要である。

⑤能力開発関連機関との協力体制の必要性が増えた。

事業所等の実施したいとする職業能力開発において、その多様性からとうてい1事業所、1団体では対応できない状況が現れてきている。事業所等が多くの情報の中から苦労しながら選択により必要なニーズを満たしている現状である。

能力開発関連機関がその役目を代行し、よりニーズにマッチした対応をしようとするならば、関連機関間の協力体制は不可欠であろう。そのためには、横の連絡を地域間または能力開発実施職種分野ごとにとり、問題点等を定期的に掘り下げて討議の出来る連絡調整会議等を実施する必要がある。

福島県での事例

「福島県塗装研究会」 (事務局 各機関の持ち回り)

構成メンバー 福島・会津・内郷技能開発センターの塗装関連職種科の講師、県立訓練校塗装科指導員、県職業能力開発課職員  
議題の内容によっては地域の関連企業

主な研究項目 職業訓練技法・教材開発・コース開発等の研鑽・情報交換、学習会の開催等施設間協力体制準備等新素材の開発・活用の研究

その主な活動例 研究会報告書の配布  
企業見学会等

(ロ) 今いちばん必要と感じていること

- ① OA 機器を使いこなす能力の必要性

多様な業務を効率よく処理するために、業務用アプリケーションソフトの使いこなしが必要である。

能力開発施設におけるOA機器の普及率のアップを図る。

担当者のパソコンを使いこなす能力向上のため、学習機会を増やす。(定期的な学習会の開催でレベルアップを図る)

参考 (職業リハビリテーションセンター調査研究32号)

一施設当たり平均パソコン保有数	(平成3年7月現在)	平成元年度調査
都道府県立	20.7台	(7.6)
事業団立	56.1台	(11.7)
障害者訓	27.3台	(7.4)
職訓短大	114.2台	(35.2)
平均	32.6台	(10.2)

② 他の能力開発機関の業務内容の情報収集

公共職業能力開発関連機関とおしの情報交換の場、方法の検討  
広報物の相互送付 (県内、ブロック内)、定期的な会議を設定しその議題に情報交換をいれる。

職種別の能力開発研究会を開催し、交流を深め情報交換・収集

③ 受け付け、訪問業務を適切に進める能力

サービス機関としての意識を高め、その施設の第一線としての自覚に立ったきめの細かい業務展開をするために、受付・訪問の接遇研修等の定期的な実施と実地研修が望まれる。

各施設で作成して使用している受付・訪問マニュアルを整理統合して、標準的なマニュアルでもう一度計画から実施後のチェックまでの業務の見直しをする必要がある。

目的とする各専門性のある相談援助等の項目への対応については、それに合致する学習会を適宜実施し専門性の付与に努めることが大切である。

相談援助業務におけるその内容については、守秘義務の徹底は信用を得るためにも重要なことである。我々にとっては軽く見えることでも、その事業所にとっては経営にも響く重大な項目も含まれることがあるということを、常に念頭におかねばならないだろう。

#### ④ 近隣の業界団体との協調

職種ごとにはそれぞれの業界団体とのつながりが、ある程度みられるが、施設としてもう一度それを整理して団体台帳を作成する必要がある。従来ややもすると実施している訓練職種の製造業関連の団体等とのつながりは強いが、その他の分野の業界とのつながりは弱い等の傾向にあり、その対策が急がれる。広報についても団体からその所属企業に伝達してもらうとより効果が上がると考えられる。業界団体等に大いに役に立つ業務を前面に立て、取り組んでいく必要がある。

#### ⑤ 安定行政機関の理解と協力

全般的にみて、まだ安定機関の理解と協力を十分得て業務を進めているという施設は多くはないのが現状である。業務の理解を得るために、能力開発計画の策定段階から意見を聞いたり、機会をみては企業等との会合に参加してもらい、業務の内容を知ってもらうことも重要だろう。

職業能力開発の輪の中に一緒になって入ってもらい、能力開発・職業安定の両行政機関が車の両輪の体制で進めるように日頃からコミュニケーションを図っておくべきだろう。

#### ⑥ 企業への能力開発業務の効率ある広報

努力している割にはなかなか効果が現れない理由としては単発的・形式的・消極的等の原因が考えられる。1つずつ原因をチェックしてみる必要がある。

継続的で工夫を凝らし、事業所等の能力開発の援助を実施するという使命感を持って広報に取り組むことが大切である。

地域・事業所団体等のニーズにマッチした業務の展開計画においても、それを実際に活用して貰うという実践が伴ってはじめて我々の存在価値が見いだされると考えられる。

#### ⑦ 雇用管理業務等への専門性の付与

雇用管理業務を切り口として、その結果職業能力開発への業務の波及という事例も多い。雇用の安定を目的として業務を進めている我々にとって業務全般を知っていることは非常に大事なことだと言われているが、なかなかその実現が難しい。いろいろな機会を利用し、自己啓発も含めての学習が必要だろう。

その1つとして業務のローテーションが考えられる。ローテーションする期間・人員・部署等については十分検討を重ねて実施し、ローテーション初期の段階での業務への影響を出来るだけ少なくすることも大切である。

#### ⑧ 公共職業能力開発施設間の協力体制

例えば、お互いに指導員の相互派遣等を通しての協力で業務をカバーしあったり、可能なものについては機器等の貸し借りなど協力できる分野は以外と多いのではないだろうか。

また、教材情報の交換を図り、自作教材の幅広い活用を行うことによって、より緊密な協力体制が出来ると思われる。

教材情報については、職業訓練研修研究センターの役割としての期待が多かった。「自作教材リスト」の更新等を実施して各施設からの要望に応えられるような体制作りをする。

#### ⑨ 地域の企業団体等が公共職業能力開発施設に対して、どのような要望を持っているのかを的確に把握すること

効果のあるニーズ調査の実施については、各施設においてもいろいろと苦労を重ねて取り組んでおり、また当研修研究センターにおいても従来から研究テーマとして各種の成果物を送り出している。

多様化した経済社会の中で、的確にニーズを把握するということはますます難しくなっている。

目的とする所要のニーズを取り出すためには複合的に各種のニーズ調査技法を組み合わせ実施することが近年では不可欠になっている。

#### (ハ) 変化に対応しているか、またその対応策は

変化への対応状況 (十分対応している分野もあるが総体的にみて)

十分対応している	5%	大体対応している	25%
やや対応が不十分	55%	対応できていない	15%

○ 対応が進んでいる相談援助分野 サービス重視の接遇技術

○ 対応が遅れている相談援助分野 他機関との連携作業

多様化し、変化の激しい社会情勢の中で、情報収集も多岐にわたっての作業になるが、年々の情報の蓄積が仕事の面で大いに生かされてくる。

豊富な情報量の上に立って変化に対応する業務を進めなければ今後の相談援助業務は良い結果が得られないだろう。

## (二) 相談等の業務を進める上で必要な主な情報等

受付窓口はもとより、企業訪問時等も出来るだけ下記の項目の情報がすぐわかるような資料を準備しておく。

○能力開発施設で準備できる講師情報

○他の能力開発機関で実施している研修コースの内容

○能力開発情報システムの設置状況・利用法

○標準的な全社的な研修体系と個別的な研修体系事例

○部外のエキスパート・アドバイザー名簿

○企業で実施する各コースに適合した教材情報

○研修等に利用できる会場・施設情報（収容人員・使用料等）

○企業の能力開発推進者情報

○能力開発に関する各種の助成金等の情報 等

## (2) 相談援助等の受付体制について

### イ. 第一線の窓口サービス、およびサービス体制について

○信頼され、良い印象を与えるための工夫として

受付の技術的なもの

接客技術の良否により施設のイメージが左右される

受付場所の整備

人の流れを考えた受付コーナーの配置

相談に対応できる専門性のある職員の適正な配置 等

案内表示等

必要な情報を前面に出す

### ロ. 期待しているものに迅速で正確に対応できるような業務の遂行

相談援助を個別の業務とせず、システム化を図り効率をあげる。

事務効率のためのOA化処理の拡大

### (3) 相談援助等の広報体制について

企業、団体及び地域への業務の周知状況については、広報している量に較べて効率がなかなか上がっていないのが現状である。それには方法論の検討が必要であり、具体的にはまず公共の施設であり、利用することによって大いに利益がもたらされる等のメリット面を強調したり、またニーズに出来るだけ対応できるように援助が出来る分野の選択の幅を広げるため、事業団と都道府県とが一元化した広報体制を整備すると効果が大きい。

#### イ. 個別の広報体制から総括的な各機関の一元的な広報体制の確立

各機関の予算体系等の違いがあり困難な面はあるが、地域によっては話し合いの結果スムーズに分担を決めて進めている施設もある。

#### ロ. 大きな報道（広報）メディアを利用

公共の立場を大いに利用して、一般紙、専門誌の中に記事として取り入れてもらえるよう世間の関心度の高い内容を含む記事を提示する。

### (4) 相談援助等の処理について

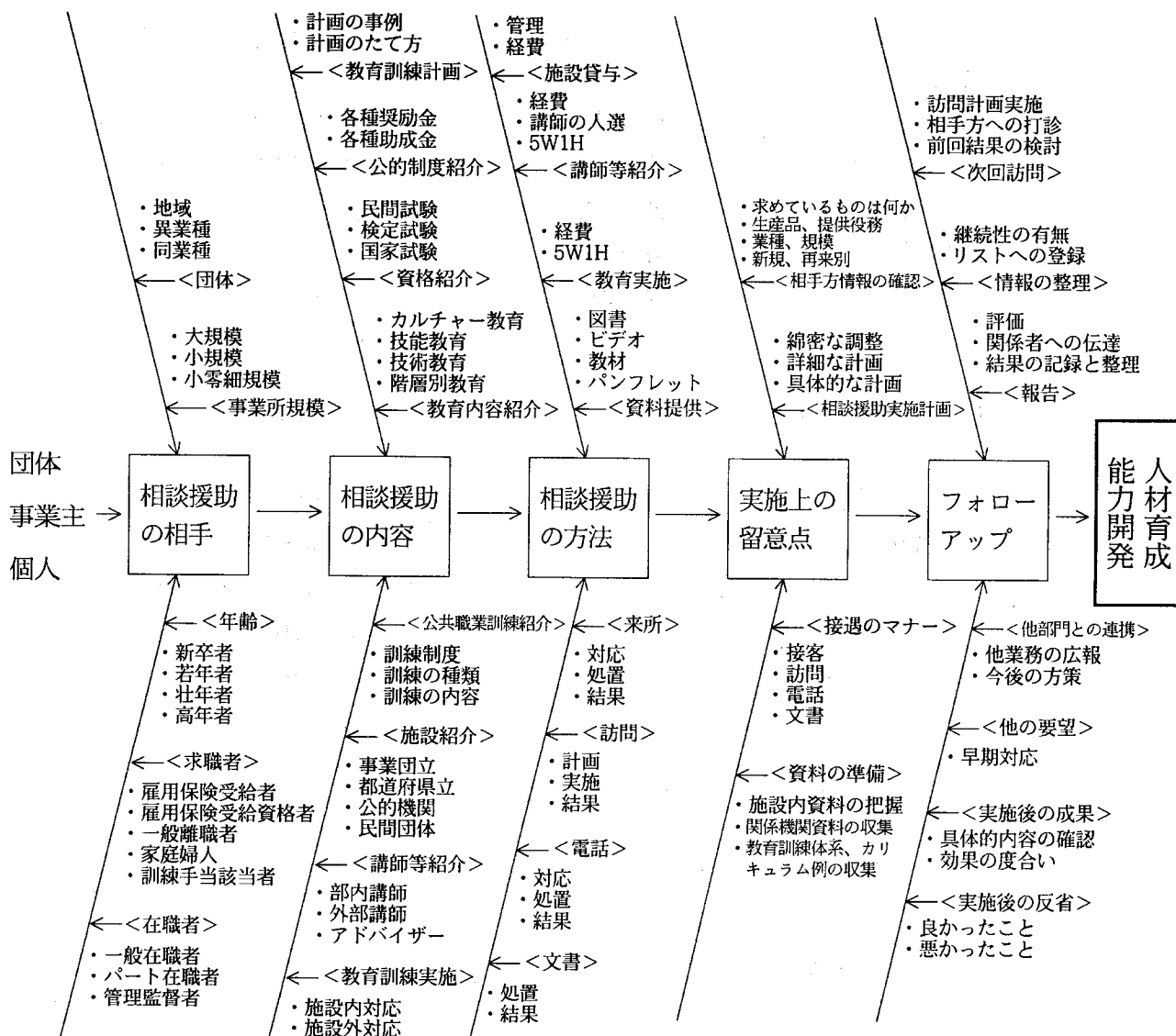
#### 心がけておくべき業務展開の流れ

情報のとり入れについては、幅広く、地域の企業、団体等及び労働者も含めてネットワーク体制づくりをおこない、情報を的確につかみ欠格のない収集機能のもとで業務に対応していく必要がある。

その上に立った業務処理においては、企業、団体等の切迫した相談援助、情報提供依頼に対し、効果的な対応を迅速におこなうことが出来るように体制整備（人的・物的及び複合的）と業務の効率化を目指して展開することが重要である。次頁のモデルチャートに沿って、各項ごとのとりくみ方を標準化して適応していくものも一方法であろう。



# 業務の流れと確認事項のモデルチャート



相談援助の相手

相談援助の内容

相談援助の方法

(属性)  
団体  
事業所規模  
年齢  
求職者  
在職者

公的制度紹介  
資格紹介  
教育内容紹介  
公共職業訓練紹介  
施設紹介  
講師紹介  
教育訓練実施

施設貸与  
講師紹介  
教育訓練実施  
資料提供  
来所  
訪問  
電話・文書

実施上の留意点

フォローアップ

相手方情報の確認  
相談援助実施計画  
接遇のマナー等周辺  
業務の適正化  
資料の準備

実  
施

情報の整理  
報告  
他部門との連携  
他の要望  
実施後の再確認

各項目についての標準的な進め方（フローチャート）例

別紙

事業所訪問

来客対応の基本

円滑な事業所訪問を実施するために

<p><b>8. 情報収集・加工</b></p> <p>(1) 訪問事業所の企業内能力開発体系の入手（特に大企業の場合）</p> <p>(2) 情報の加工（収集した情報を公開できるように加工する）</p> <p>(3) 情報の整理（業種別、規模別に分類する）</p> <p>(4) 情報の提供（中小企業を中心に提供する）</p>	<p><b>1. 目的</b></p> <p>※事業団（業務）の利用促進</p> <p>(1) 広報積極的に事業団を利用していただくために</p> <p>(2) ニーズ把握相手が求めているものは何か、相手が必要としているものは何かを探る</p> <p>(3) 情報収集</p> <p>(4) 顧客管理一度つながりのできた関係をきらさないように</p>	<p><b>2. 訪問体制</b></p> <p>(1) 訪問者（誰が）…単独または複数</p> <p>(2) 訪問日時（いつ）・アポイント（相手は誰）</p> <p>(3) 行き方、所要時間（事前チェック）</p> <p>(4) 訪問計画作成・活動表の掲示（センター全体で行動を確認するためにも、いつでも、誰でも、見ることができるようにしておく）</p>
<p><b>3. 効果的・効率的訪問</b></p> <p>I 検討会の設置（一体的訪問をするために）</p> <p>(1) 構成メンバー</p> <p>(2) いつ開くか</p> <p>II 検討会での検討事項</p> <p>(1) 訪問マニュアルの作成</p> <p>(2) 訪問目的の詳細</p> <p>(3) 訪問事業所の選定</p> <p>(4) 訪問目的に関する主たる業務及びその担当者</p> <p>(5) 訪問時資料の検討、作成（7参照）</p> <p>(6) 先方の情報（業種、従業員数、その他予め判る事）の収集</p> <p>(7) 訓練施設との連携（修了生就職先等）</p>	<p><b>事業所訪問</b></p> <p>1. 目的</p> <p>2. 訪問体制</p> <p>3. 効果的・効率的訪問</p> <p>4. 訪問時資料</p> <p>5. 報告</p> <p>6. 訪問時の注意事項</p> <p>7. 訪問後のフォロー</p> <p>8. 情報収集・加工</p>	<p><b>7. 訪問後のフォロー</b></p> <p>「訪問の記録」に記入する</p> <p>(1) 訪問事業所の情報の整理</p> <p>(2) 訪問時の要望等の整理と早期対処</p> <p>(3) 他部署に関連する事他部署への連絡</p> <p>(4) 事業団として今後当該事業所に対してできる事は何か、の検討整理（再訪問時資料）</p> <p>(5) 行き方、所要時間等再訪問時に参考になる事項の記入</p> <p>※再訪問の計画立案及び相手方への打診</p>
<p><b>6. 訪問時の注意事項</b></p> <p>(1) 訪問マナー（営業マンとして）</p> <p>(2) 一度だけしか訪問できないという事のないように</p> <p>①先方の都合に合わせて</p> <p>②時間を調整</p> <p>③欲張らずに</p> <p>④事前チェック（5-(2)参照）（先方と団のお付き合いが過去にあったか…等）</p> <p>⑤話の組立を考えて</p>	<p><b>5. 報告</b></p> <p>(1) 訪問の記録（日時、訪問者、内容、要望等）（分かりやすく、簡潔に）</p> <p>(2) 再訪問時にこの訪問の記録を活用する（前回はどうな相談、援助をしたか、結果はどうであったか等）（いつでも閲覧可能とする）</p> <p>(3) 先方の印象（訪問者の感想等）（再訪問の必要性）</p> <p>(4) 事業所情報システムへの入力</p> <p>※「訪問記録」は予め記入する事項を定めておく</p>	<p><b>4. 訪問時資料</b></p> <p>I 先方に渡す資料（初めての訪問時）</p> <p>(1) 雇用促進センターごあんない（場合によっては“華”“SUN”も）</p> <p>(2) 能力開発セミナーごあんない（次年度の計画等含む）</p> <p>(3) 中高年齢労働者受講奨励金ごあんない</p> <p>(4) 生涯能力開発給付金制度ごあんない</p> <p>(5) 育児休業者職場復帰プログラム実施奨励金ごあんない</p> <p>(6) 雇用促進融資関係資料</p> <p>(7) 先方が建設業の時、建設業関係資料</p> <p>(8) その他必要なもの</p> <p>II 説明用として持参する資料</p> <p>(1) 訪問マニュアル</p> <p>(2) 前年度セミナー実施状況</p> <p>(3) 前年度「中高年」実施状況</p> <p>(4) センター利用状況等（各種）</p>

## 来客対応の基本

<p><b>5. 相談を受ける</b>          ※感じの良い聞き方          ①積極的に聞く姿勢を示す          ②相手の立場に立って聞く          ③話の腰を折らないこと          ④相手の感情をくみ取る          ⑤自尊心を傷つけない          ⑥適当に「あいづち」と「質問」をする          ⑦先入観で相手を見ない</p> <p>※質問の方法          ①5W1Hを活用する          ②相手が言ったことに対して、答たり意見を述べる前に、相手の言うことを傾聴し、「発言の内容を正確に確認する」</p>	<p><b>1. 準備</b>          ※心構え          施設の評判は訪れた方への対応の善し悪しにより決まる。信用、信頼感を高める対応を心がける。</p> <p>(1) 対応者は一人一人が施設の代表者（顔）          好感をもっていただくことが施設のPRにつながる</p> <p>(2) まごころをもって接する          相手の気持ちを汲んで対応する</p> <p>(3) さわやかな表現          みだしなみ、明るくキビキビした態度、けじめのある言葉づかい</p> <p>(4) お客様を公平に扱う          礼儀正しい動作</p> <p>(5) 迅速・性格な処理          「たらいまわし」にすることのないように</p>	<p><b>6. お見送り</b>          (1) 心をこめてあいさつをする          (2) 笑顔も忘れずに          (3) 用件、相手の立場によって送り出しのことは適切に          例「失礼いたします」          「ありがとうございました」          「お気をつけてお帰り下さいませ」</p> <p>(4) 預かり物、忘れ物に気をつける</p> <p>(5) お客様の批評をしない</p>
<p><b>2. 受付</b>          ※相手を確かめる          初めての方、常時来られる方、ときどき見える方</p> <p>※応対「いらっしゃいませ」          (1) 温かく迎える          すみやかに立ち上がり一礼する</p> <p>(2) 笑顔で          お客様に正しく向かって顔を見る</p> <p>(3) 手のはなせないとき          「少々、お待ちくださいませ」と声をかける</p> <p>(4) 行き先を探し、迷っているとき          積極的に声をかけ来訪の目的を伺う</p> <p>※お辞儀のしかた          会釈、普通礼、最敬礼の区別</p> <p>※名詞の受け方          (1) 両手でいただき、丁寧に拝見する          (2) 読み違いのないように確かめる</p>	<p style="text-align: center;"><b>来客対応の基本的流れ</b></p> <p>1. 準備          2. 受付          3. 取り次ぎ          4. 応接          5. 相談を受ける          6. お見送り          7. 結果の整理</p>	<p><b>3. 取り次ぎ</b>          ※用件を伺う          (1) あらかじめ約束してこられた方          ていねいに、すぐ取り次ぐ</p> <p>(2) どの課、誰に会いに来られたのか          名指し人の在、不在は言わず、相手の名前を聞く</p> <p>(3) 名指し人不在の場合          謝り、不在の理由をあきらかにする代理人ではどうか確かめる          名指し人に伝言メモを渡す</p> <p>※感じのよい聞き方          5. を参照</p>
<p><b>7. 結果の整理</b>          (1) 相談結果の記録          日時、来訪者、内容、要望等          (2) 事業所情報システムへの入力</p>	<p><b>4. 応接</b>          ※案内するとき          (1) 原則として先導する          (2) 出入口のドアはお開けする          (3) ソファ、椅子の位置（上席）</p>	<p><b>共通の話題づくり</b>          ※顧客とのコミュニケーションをとる上でのポイントに「共通の話題」          ①き＝季節、気候、近況</p>

<p>個人の場合は相談援助票へ記入</p> <p>(3) 要望事項等の対応</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・その場で対処できなかったことの処理（5W1Hの活用）</li> <li>・他部署に関連する事項の連絡</li> </ul>	<p>に留意し席を指し示す</p> <p>(4) あまり長く待たせないようにする</p> <p>※お茶の接待</p> <p>(1) 必要か必要でないかの判断 場合によっては名指し人に指し示を仰ぐ</p> <p>(2) お茶を出す要領に注意する 順序、方向等</p> <p>(3) 後かたづけ</p>	<p>②ど=道楽、趣味、同郷</p> <p>③に=ニュース</p> <p>④た=旅、体験、誕生日</p> <p>⑤ち=知人（共通の）</p> <p>⑥か=家族、家庭</p> <p>⑦け=健康</p> <p>⑧せ=姓名、性（由来、出身地）</p> <p>⑨し=仕事</p> <p>⑩衣=ファッション（センスの賞賛）</p> <p>⑪食=食べ物、食生活</p> <p>⑫住=住居、職場</p> <p>【木戸に立ち掛けせし衣食住】</p> <p>◎顧客中心の話題づくりを心がける</p>
---	---	--

(5) 職業能力開発情報システムの活用について

情報システムがあれば、今後利用したい項目（上位6項目）

①能力開発研修コース情報      実施時期      内容      受講料等

②講師情報      専門性      経歴      担当実績      連絡先等

③給付金等情報      該当する助成制度      手続き方法  
助成率など

④能力開発施設情報

名称      場所      設備      利用料金      申し込み方法

⑤標準的な事業所研修体系

⑥社内評価システムについて（社内検定等）

情報システム保持の留意点としては、

①情報を積極的に取り込み、データの充足を行う。

②データの変更修正、削除を的確かつ適時に行い、常に鮮度の高い正確な情報の保持に努める。

③情報の使用活用については、あくまでも使用者が主体となるものであるので利用する情報の使用に関しては加工修正して使用する必要がある。

④データの蓄積に関しては、情報に関連する著作権の所在を確認して所要の手続きを経た後に取り込む。

(6) 相談援助等の業務遂行のための学習会・研修会実施について

担当職員等への専門性の付与（業務処理能力及び情報提供能力）

一連のシステムとしての能力開発の中に自分が位置しているという意識を持ち、情報の管理と、情報の保守作業として、常に情報の補充と更新に心がけることが大切である。

システムの正確・迅速な処理能力をつけるための学習会を適宜実施し、また使用ソフト等のバージョンアップも実施し、業務の効率化を図る。

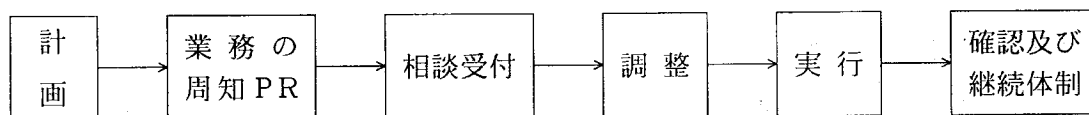
対人関係を重視した人間味のあるシステムの運用が出来るようにする。

(7) 相談援助等での好事例及び対応困難な事例等について

具体的な相談援助、情報提供の対応事例の中で、最も多かったのは

能力開発セミナー受講から、他のコースの受講、事業内援助への発展へと進む流れだった。

できるだけ部内の人的・物的な体制を整え、各種の相談援助業務に対応し、部内では対応できない場合は、部外との協力体制で対応するという取り組みをしていく必要がある。



上記の標準的な業務の流れの中で、各種の事例を通して自分の業務の見直しをして、より効果的な業務の推進に当たる。

その中で好事例15点、対応困難な事例4点については後に掲載

(8) 問題点

①職員の意識に関すること

業務の取り組みについて従来と情勢が変化

サービスに対する意識変化

②職員の能力レベルに関すること

組織・研修体制の整備

自己啓発の促進に対する各種援助

## 人材の適材適所の配置

### ③能力開発施設間の連携不足に関すること

雇用促進事業団と都道府県立の能力開発施設間において、指摘はされているが依然として連携不足

定期的な実務に関しての連絡会議を持っているところが無い。

企業が両方の情報を集め選択しているのが実態

### ④業務の周知度に関すること

効率あるポイントを掘りこんでの広報不足

基本的には点（個別）の広報であるが、線・面への広報へ発展させて単独企業より団体（同業種・異業種）へ広報

同業種・異業種団体の幹事会・総会の場等が利用できるように通常から交流を深める。

### ⑤企業の取り組み度合い状況の理解に関すること

例えば、A社のセミナーへの参加状況が悪いのは、その理由として会社の経営方針等での結果か、知らないからなのか等を見極め、それに対して的確な取り組みを行う。

### ⑥中小企業の人材育成に関する考え方の格差に関すること

企業の諸事情を理解する努力（常に地域の各業種の経済市場の動向を知っておくこと等）を常に怠らないようにする。

作り出すニーズの重要性（コースの売り込みによって）

能力開発のニーズは、具体的な訓練コースを提示し、その効用を売り込むことによって作り出されることがある。

また、ニーズは常に発展していくという考えを持って対応し、一步先の売り込みが必要だろう。

そのためには、能力開発施設においても分かりやすく全体が見渡せる体系化されたコースを準備して、企業の能力開発ニーズを啓発し具体的な要望がでるように働きかける。

中小企業は経営者の意向が影響されるので、担当者だけでなくトップとの交流を密にしておく

#### 経営者団体との交流

中小企業の経営者で組織している研究会等への関与

商工会議所との連携を密にし、具体的な会議所の各種事業への積極的な協力をし、その中で経営者との交流を深める。

#### ⑦企業人との交流のポイントに関すること

人的・物的な面で企業に対するメリットを考えながら、つねに企業に利用してもらおうという考え方で、担当者と接する。

公共の機関だという認識をもってもらい、計画立案から実施後のアフターフォローまでの援助・協力ができるということを知ってもらう。

企業に関する情報の守秘義務を実行し、他の企業との間で利用したい有益な情報の場合は必ず了解をとって利用する。

## 第2節 事業所等調査

### 1 人材の量的・質的な過不足状況

調査時点では徐々に景気の低迷感が広がりつつあり、外国人労働者の雇用の減少等、具体的に現象が現れつつあった。

しかし、対象事業所については、比較的中小企業の製造業が多かったせいもあり、労働力不足は緩和されていない。

○労働力不足で他の従業員にもオーバーワーク現象が起こっている。

○受注量縮小等業務の縮小を余儀なくされ経営にも影響が出ている。

○臨職・パート労働者で対応している。

○FA化の推進

○下請け・外注の比率の増大

人材不足（質の不足）については、先進技術の導入の必要性が大きく、それに対応できる人材の育成に苦勞している。

また、人手不足から専門性のある人材の確保、OJTによる人材育成にも困難をき



たしている。

多能工的能力が一層求められ、生産に従事する者は高度化と共に周辺技能への対応も必要となっている。(第1表)

## 2 社会環境の変化と会社としての対応能力

製造業においては、システム化・省力化が更に進み、その結果最近の状況としては、企業間競争より企業間協力で補いあっている面がみられる。

同業種・異業種協同組合、工業団地及び研究会等での協力体制づくりなどで積極的な取り組みをして、成功している事例がみられる。

また、女子、高齢者及びパートの就業者の割合が増加の傾向にあり、それにとともない派生する各種の問題について(多様な就業ニーズ等)、企業としても適切に対応することが必要であり、いろいろと模索しながら進めている状況にある。我々としても、それを理解して業務を進めることが必要になってくるだろう。

### **就業形態の多様化・高度化**

パート労働者、中途採用者の活用など企業における就業形態の多様化が一般的に定着し、特に、定型的な業務はパート労働者が主な戦力になってきており、従来、定型的な業務をこなしていた現場の技術者の職務領域はより高度化し、非定型的な業務すなわち現場管理的な領域に移ってきている。

ここで言っている高度化とは、具体的には高い基礎能力に裏打ちされた専門的な能力を広く展開、応用する意味での高度化である。

第1表 関係職種別技能労働者等の不足に対する今後の対応策

%

	労働者を 募集する	不足職種 へ配置転 換を実施 する	不足職種 の労働者 に教育訓 練を実施 する	ME化・ OA化等 設備を拡 張する	その他の 対 処	特別な対 処はしな い
合 計	72.4	7.3	13.5	14.7	6.9	16.7
A 事務関係職種	55.2	5.5	8.3	21.0	3.8	27.7
B 情報処理関係 職 種	82.4	11.9	18.0	13.4	6.8	6.7
C 販売関係職種	72.5	6.2	8.5	7.4	4.5	20.7
D サービス関係 職 種	74.9	4.1	6.7	1.3	10.7	21.9
E 運輸・通信 関 係 職 種	78.9	10.5	4.6	1.4	5.0	17.8
F 金属材料・化学製 品製造関係職種	86.4	11.1	12.7	28.1	19.1	5.5
G 金属製品・機械製 造 関 係 職 種	83.8	8.8	19.1	39.5	6.5	8.0
H 建設作業関係 職 種	81.1	5.5	16.4	5.3	11.0	7.1
I 定置機関運転 ・建設機械運転 ・電工関係職種	78.7	3.7	32.9	7.8	12.3	8.2
J その他の職種	77.0	9.6	17.5	21.1	9.7	12.2

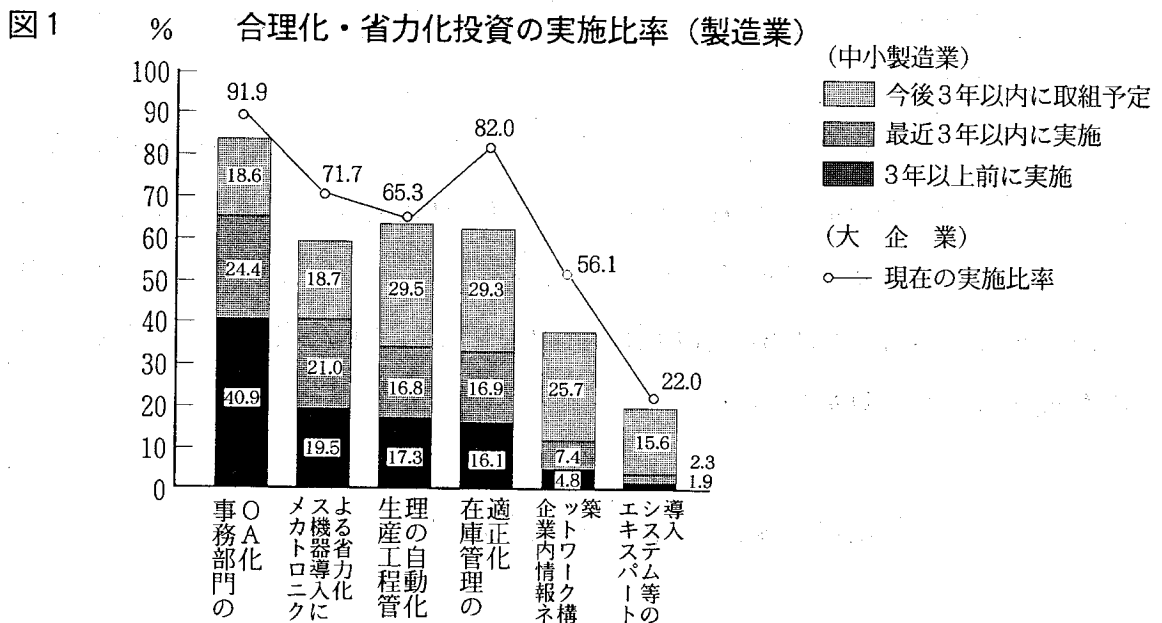
### 3 新規導入技術の状況

#### ME化・CIM化を目指す企業と職業能力開発

例えば、製造業では、重点業務が機械設備の発達（ME化、コンピュータ化、自動化等）によって、機械の操作それ自体ではなく、複数の機械からなる生産システムの管理（保守・設計等）に移ってきている。しかしながら、当面は機械化・システム化が中小企業を含めた全ての製造現場で一挙に進むわけではなく、設備投資力に限界がある企業には今後も一部従来の生産方式が残るだろう。この場合、現場技術者に求められる能力は当面、従来型の部分から高度化した生産システムの部分までカバーするものでなければならず、それに対応する職業能力開発の実施領域は今まで以上に拡大化することになるだろう。

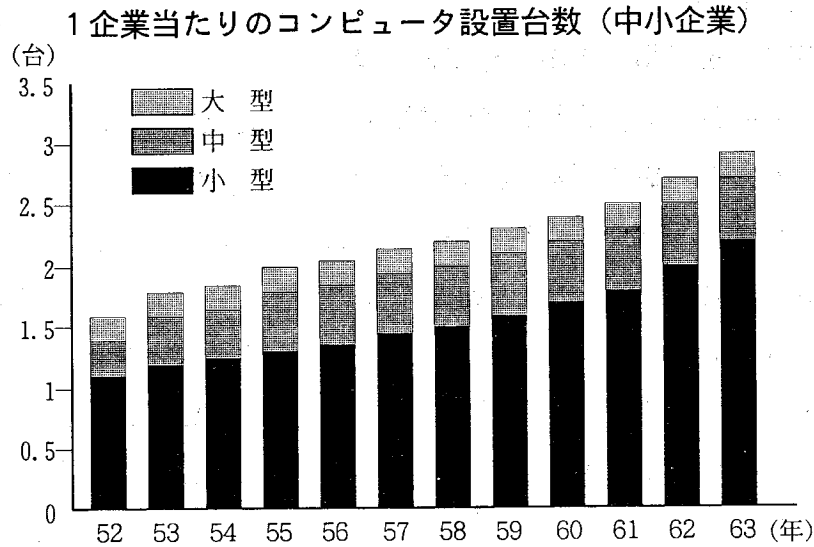
#### 企業の技術革新への取り組み

中小企業では熟練工を中心とした人材難を背景に、速い段階より合理化、省力化投資に取り組んできており、今後3年を待たずして実施比率は大企業レベルに達するものとみられている。（図1）



資料：中小企業庁「製造業技術・情報実態調査」90年  
 (注) 複数回答のため合計は100を越える。

また、多品種少量生産への対応や商品の短納期化といった外部環境を背景に、生産技術の高度化、商品開発・設計のスピード化を図るべく、コンピュータの導入を始めとする情報化投資も積極的に進められている。



資料：通商産業省「情報処理実態調査」（89年）

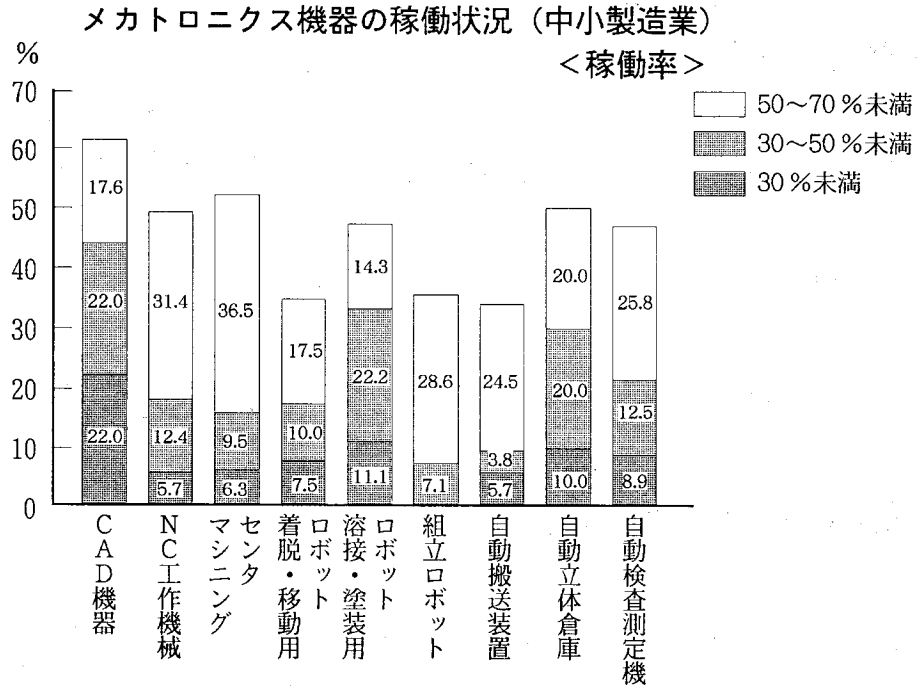
### 「整備」から「活用」の段階に入った技術革新

各企業における合理化・省力化・情報化の投資は、現在は鈍化したとはいえ、かなりの速度で進められているが、その活用面では十分に使いきっているとは云えないのが現状といえる。

例えば、合理化・省力化投資におけるメカトロニクス機器の稼働状況は、CAD機器をはじめNC工作機械、各種ロボット、各種自動化装置とも多くの企業においてその稼働率が低い状態になっている。また、コンピュータに関してもソフト面の充実の遅れから、自社業務や情報化の目的にマッチした最適活用が十分にできていないのが現状のように見受けられる。

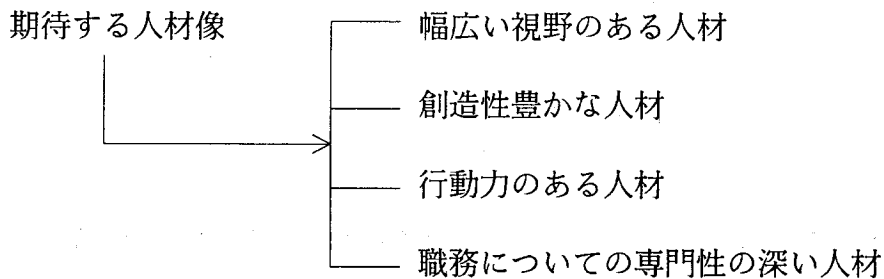
### メカトロニクス機器の稼働状況（中小製造業） 図2

図2



資料：中小企業庁「製造業技術・情報実態調査」90年12月  
 (注) 稼働率=1日当りの実際の稼働時間/1日当りの実際の操業時間

#### 4 人材の育成状況

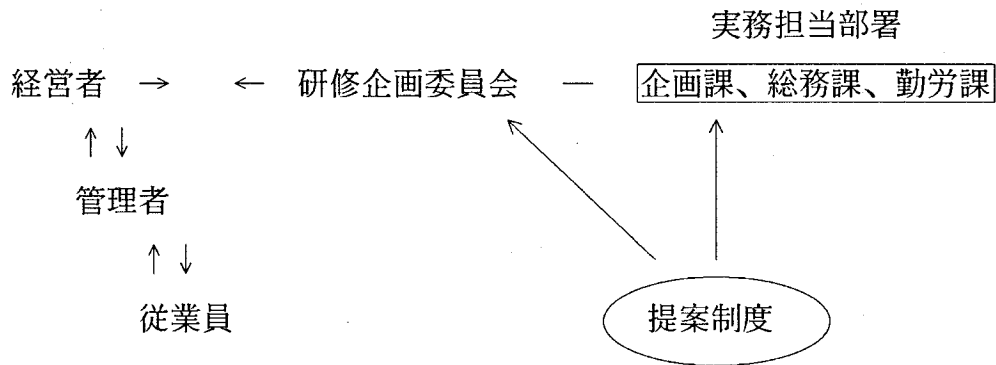


その企業が必要としている人材は、企業努力で研修等の育成によって確保することが出来るのかどうか、その場合はどのような要素を含んだ研修体系を作り出せばいいかが問題になる。また育成によっては人材確保が難しい場合は、中途採用者や社内での配置転換などの手段によっての確保等を検討しなければならない場合もある。

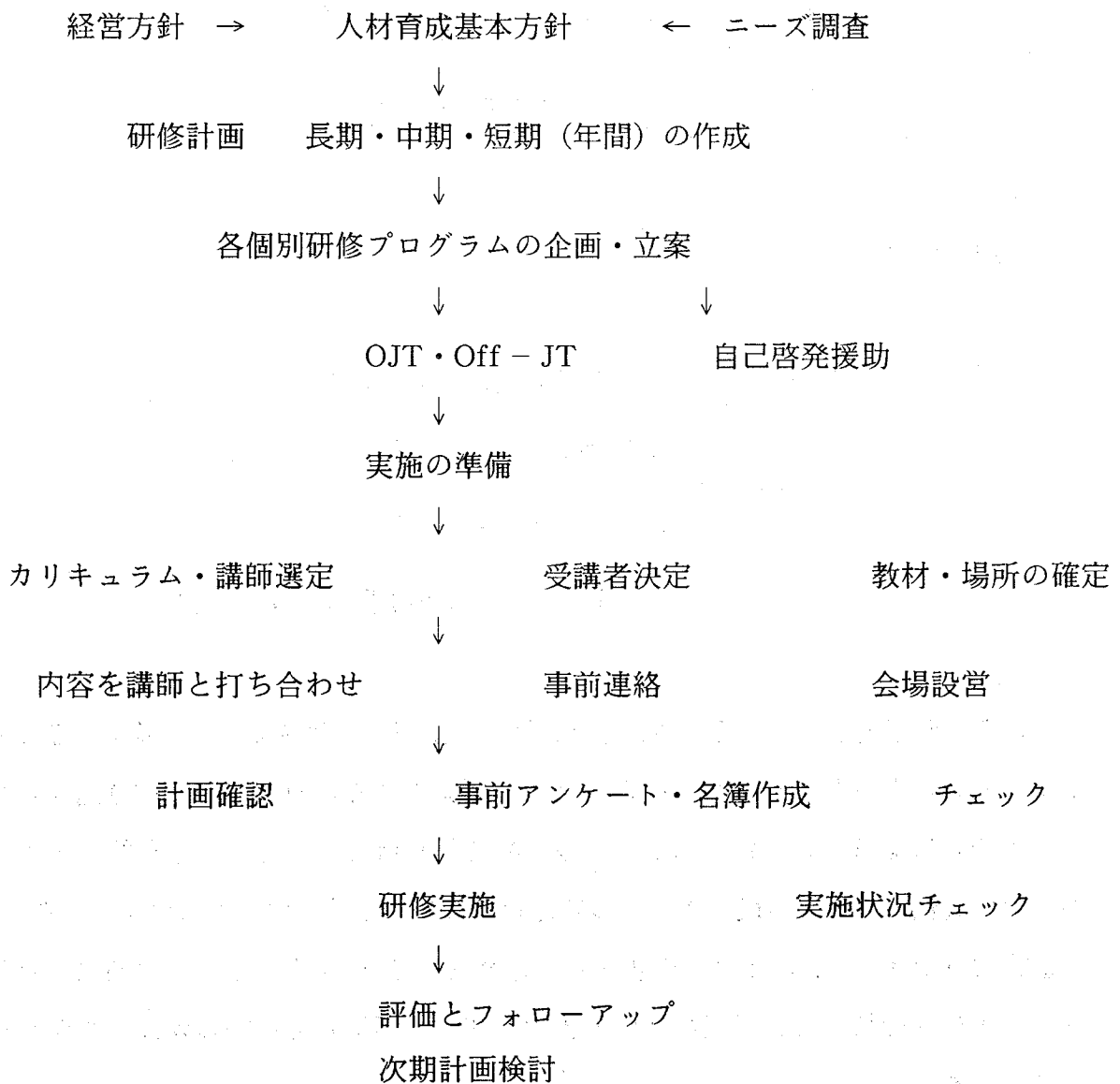
企業独自ではなく、外部の力を借りて人材育成を実施する場合は、特に研修方針等をしっかりさせないと、担当の部外の講師の理解が不足して目的の効果があがらない場合がある。

## 5 職業能力開発の実施体系

### 人材育成の組織 (例)



### 標準的な研修実施の流れ (例)



企業においてより効率的に人材育成を行うために

〔教育訓練計画の作成のために考えておくべきこと〕

<p><b>対象事業所</b> 事業所名： 住 所： 電話番号： 担 当 者：</p> <p>従業員数：  管理者数：  技術系社員数：  事務系社員数： 職務組織と人数・職種・職務</p>	<p><b>1 経営トップの方針</b> *人材育成について（方針）</p> <p>*人事との関連 （昇格・昇給・異動・格付け等）</p> <p>（事業所（職場・チーム）の能力アップ→経営効率上昇）</p>	<p><b>2 職業能力開発推進者の選任</b> *従業員の能力開発推進責任者（選任義務） （職業能力開発促進法第12条）</p> <p>(1) 事業所単位で1名選任・届出（人材育成担当部署の責任者） (2) 従業員の能力開発の積極的推進（計画・実施） (3) 職業能力開発推進者講習会（雇用保険法第63条同施行規則第125条の3及び4）への参加（自らの能力アップ） (4) 能力開発に関する情報の入手と従業員への広報</p>
<p><b>3 教育訓練体系：人材育成要項</b> *人材育成の目標（会社・個人・社会） *体系：要項の作成 *階層別訓練 （新入社員、班長、係長、主任、課長……） *職能別訓練 （実務経験、資格取得、技能技術のレベルアップ） *OJT（実施計画書） *OFF-JT（事業所外派遣・通信制） *自己申告（様式・回数・提出先・調整）</p>	<p><b>教育訓練計画の作成</b> （新入社員～管理職対象の一貫計画） （作成期限： ）</p> <p>1 経営トップの方針 2 職業能力開発推進者の責任 3 教育訓練体系：人材育成要項の作成 4 実施計画書の作成と実施 5 教育訓練実施後のフォローアップ 6 教育訓練の対象者 7 公的助成金の活用</p>	<p><b>4 実施計画書の作成と実施</b> *訓練対象者の意欲の向上 *教育訓練体系に従った訓練の実施計画書の作成 *訓練対象者に対する職場の協力・援助 *計画書記入事項（自己啓発も含む）</p> <p>(1) 訓練（研修名） (2) 目的 (3) 対象者（被教育者）と教育者（機関） (4) 実施期間・時間 (5) 場所（事業所内・事業所外） (6) 訓練方法（講義・実技、集合・個人、合宿・通学・通信） (7) 経費 (8) その他</p>
<p><b>6 教育訓練の対象者</b> *技能技術のレベルアップ （社命により研修・自己啓発） （例）：受付・見積他 *技術系社員 職務に必要な資格の取得 （例）：（電気工事士・各種、消防設備士・各種電話工事担任者、電気主任技術者各種、その他各種講習） *事務系社員 職務に必要な資格の取得 （例）：（ワープロ・簿記・秘書等）</p> <p>*高齢者 *女性 *パート</p>	<p><b>5 教育訓練実施後フォローアップ</b> *報告（義務化）…報告書様式の統一、整理保管 *職場での活用（訓練・研修成果の伝播拡大） *訓練対象者に対する職場の協力・援助 *反省（職場での活用含む）と評価（人事との連動） *計画の見直しと次年度の計画（より良い体系・より効率的に）・（推進者） *研修（訓練）履歴カードの作成・管理 （計画書作成に活用X研修担当者）</p>	<p><b>7 公的助成金の活用</b> *生涯能力開発給付金 (1) 雇用保険法第63条同施行規則第125条による給付金 (2) 雇用保険適用事業主に都から給付される (3) 事業主や被保険者が教育訓練を行ったときに賃金・受講料等の給付</p> <p>*中高年齢労働者受講奨励金 (1) 雇用保険法第63条同施行規則第139条の3による奨励金 (2) 雇用保険の被保険者の自己啓発にたいし本人に雇用促進事業団から支給</p> <p>*その他の公的援助の利用 (1) ソフトウェア人材育成事業派遣奨励金</p>

# 人材育成事例

## A社の人材育成体系

教育訓練体系図

	階	層	別	職	層	別	社外研修	自己啓発
課長	<p>新課長教育</p> <p>第一ステップ 第二ステップ 第三ステップ</p>	<p>課長研修会</p> <p>課長教育</p>	<p>PMリーダーシップ研修</p> <p>同和問題研修会</p> <p>中高年活性研修</p>	<p>PMリーダーシップ研修</p>	<p>日本百貨店・九州百貨店協会セミナー</p> <p>九州生産性大学セミナー</p> <p>慶応ビジネスセミナー</p>	<p>その他・各種セミナー</p> <p>九三会研修会</p> <p>A・D・Oセミナー</p>	<p>通信教育講座</p> <p>研修報告会・自主研究会</p> <p>社内能力開発ゼミ・社外講演会</p>	<p>能力開発図書・あっせん紹介</p> <p>早朝M・D・P研修会</p>
副長・係長	<p>新係長教育</p> <p>第一ステップ 第二ステップ</p>	<p>副長・係長教育</p>	<p>指導員教育</p> <p>リーダー・コンパニオン教育</p>	<p>M・D・P研修</p>	<p>販売ロールプレイング・販売コンクール</p>	<p>その他・各種セミナー</p>	<p>通信教育講座</p> <p>研修報告会・自主研究会</p> <p>社内能力開発ゼミ・社外講演会</p>	<p>能力開発図書・あっせん紹介</p> <p>早朝M・D・P研修会</p>
4	新4級教育	<p>係長営業実務教育</p> <p>外商SM教育</p>	<p>営業専門教育</p> <p>係数管理教育</p> <p>ラッピング教育</p> <p>販売職研修</p> <p>接客マナー教育</p> <p>英会話教育中・初級</p>	<p>M・D・P研修</p>	<p>外商セールス教育</p> <p>販売力強化教育</p>	<p>その他・各種セミナー</p>	<p>通信教育講座</p> <p>研修報告会・自主研究会</p> <p>社内能力開発ゼミ・社外講演会</p>	<p>能力開発図書・あっせん紹介</p> <p>早朝M・D・P研修会</p>
3	<p>新3級教育</p> <p>中堅社員教育 (入社5年次)</p>	<p>副長・係長教育</p>	<p>営業専門教育</p> <p>係数管理教育</p> <p>ラッピング教育</p> <p>販売職研修</p> <p>接客マナー教育</p> <p>英会話教育中・初級</p>	<p>M・D・P研修</p>	<p>外商セールス教育</p> <p>販売力強化教育</p>	<p>その他・各種セミナー</p>	<p>通信教育講座</p> <p>研修報告会・自主研究会</p> <p>社内能力開発ゼミ・社外講演会</p>	<p>能力開発図書・あっせん紹介</p> <p>早朝M・D・P研修会</p>
2	入社3年次教育	<p>副長・係長教育</p>	<p>営業専門教育</p> <p>係数管理教育</p> <p>ラッピング教育</p> <p>販売職研修</p> <p>接客マナー教育</p> <p>英会話教育中・初級</p>	<p>M・D・P研修</p>	<p>外商セールス教育</p> <p>販売力強化教育</p>	<p>その他・各種セミナー</p>	<p>通信教育講座</p> <p>研修報告会・自主研究会</p> <p>社内能力開発ゼミ・社外講演会</p>	<p>能力開発図書・あっせん紹介</p> <p>早朝M・D・P研修会</p>
1	<p>入社前</p> <p>入社前</p> <p>入社前</p> <p>入社前</p> <p>入社前</p> <p>入社前</p>	<p>副長・係長教育</p>	<p>営業専門教育</p> <p>係数管理教育</p> <p>ラッピング教育</p> <p>販売職研修</p> <p>接客マナー教育</p> <p>英会話教育中・初級</p>	<p>M・D・P研修</p>	<p>外商セールス教育</p> <p>販売力強化教育</p>	<p>その他・各種セミナー</p>	<p>通信教育講座</p> <p>研修報告会・自主研究会</p> <p>社内能力開発ゼミ・社外講演会</p>	<p>能力開発図書・あっせん紹介</p> <p>早朝M・D・P研修会</p>
研修員	<p>入社前</p> <p>入社前</p> <p>入社前</p> <p>入社前</p> <p>入社前</p> <p>入社前</p>	<p>副長・係長教育</p>	<p>営業専門教育</p> <p>係数管理教育</p> <p>ラッピング教育</p> <p>販売職研修</p> <p>接客マナー教育</p> <p>英会話教育中・初級</p>	<p>M・D・P研修</p>	<p>外商セールス教育</p> <p>販売力強化教育</p>	<p>その他・各種セミナー</p>	<p>通信教育講座</p> <p>研修報告会・自主研究会</p> <p>社内能力開発ゼミ・社外講演会</p>	<p>能力開発図書・あっせん紹介</p> <p>早朝M・D・P研修会</p>



教育訓練内容 (その1)

訓練の名称	訓練の目的	訓練の内容	対象者	実施期間
(階層別) 昇級・昇格者研修	各職能に応じた 役割と責務の認識	一般職 (リーダーとしての意識養成) 監督職 (実務教育、マネージメント) 管理職 (経営方針とマネージメント)	一般職、監督職、管理職の昇格・昇格者	3月～4月
(階層別) 職位別研修	各職位別の知識習得と スキルの向上	一般職 (リーダーシップとコミュニケーション) 監督職 (OJT・マネージメント) 管理職 (戦略意志決定・マネージメント)	一般職、係長、課長、部長	適時
(階層別) 採用者研修	新入社員教育を中心に、中途採用者、パート社員の適応力養成	新入社員 (百貨店人の役割・サービス・マナー) 中途採用者 ( ) パート社員 ( )	定期採用者 中途採用者 パート社員	4月・9月
職種別研修	各職種及び職務に応じた専門知識の修得と技術の向上	外商セールス研修、外商マネージャー研修、取引先職員研修、管理部門接遇研修、POP・ラッピング研修 他	営業部門職員 事務部門職員	適時
社外研修	OJTを補完し、スペシャリストの養成	百貨店協会主催研修、諸協会主催研修、海外視察、海外研修 他	〃	随時
社外実務者研修	社内研修で補完できない職種別の専門技能の修得	販売力強化研修、婦人オーダーデザイナー研修、電話交換研修、法人税ゼミナール 他多数	営業部門職員 管理部門職員	〃

訓練の名称	訓練の目的	訓練の内容	対象者	実施期間
講演会	社内研修で補完できず講習による受講証明を取得	公正取引関係講習会、同和教育講座、安全運転管理者講習 他多数	営業部門職員 管理部門職員	随時
(自己啓発) 通信教育	会社の助成により、職務技術及び専門資格の取得	全日本デパートメントストアーズ開発機構主催、企業グループ主催、総合労働研究所主催	全職員	3月スタート 5月・10月 スタート
(自己啓発) 社内能力開発ゼミ	社内講師による職務知識と技術の向上	英会話講座 他	〃	週一回
(自己啓発) 資格取得 コンクール出品	専門職職員のコンクール出品等によるスキルの向上	販売士資格取得、電話応対コンクール TOEIC英検、日本デザイナークラブ出品	〃	随時

教育訓練内容 (その2)

訓練の名称	訓練の目的	訓練の内容	対象者	実施期間
原価管理講習会	トータルコストマネジメントの必要性と原価管理ソフトを活用して、原価管理に必要な情報を提供する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トータルコストマネジメントの必要性</li> <li>・原価管理制度の意義</li> <li>・原価管理の方法</li> <li>・原価管理システムの運用</li> </ul>	総務管理者	1泊2日
人事評価講習会	人事評価制度の基本的な考え方を正しく認識し、活用する事を目的とする。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「人を活かす」評価</li> <li>・人事評価と報告制度</li> <li>・人材開発と人事評価</li> </ul>	〃	1日
生産システム研修	工場幹部管理者として目標管理を重点課題とした生産管理システムを理解することにより、品質向上並びに生産性向上等、全体の管理レベルアップを計る。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・風土改革</li> <li>・リードタイム短縮</li> <li>・生産性の向上</li> <li>・品質の向上</li> <li>・人材育成</li> <li>・管理レベルの向上</li> </ul>	工場長	5泊6日
縫製技術指導研修	消費者ニーズの多様化及び高付加価値商品への指向に対応する為に、技術力の向上を組織的かつ計画的に推進して行く。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製作技術から着装方まで</li> <li>・採寸の知識</li> <li>・裁断の予備知識</li> <li>・製図</li> </ul>	係長・主任	6日
品質管理講習会	消費者の高級化指向に対応するには品質管理はどうか、あらゆる視点より習得する事を目的とする。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・品質管理について (目的と手段、問題意識)</li> <li>・生産管理と品質管理 (品質管理の3原則、検査の諸条件)</li> <li>・品質管理と品質基準 (自己点検と順次点検)</li> </ul>	工場管理者	6日

訓練の名称	訓練の目的	訓練の内容	対象者	実施期間
戦略情報システム研修	新経営手法の戦略情報システムを理解することにより、情報の流れ、重要度を整理し、戦略情報システム構築を目的とする。	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略情報システムとは</li> <li>事例でみる戦略情報システム</li> <li>ビジネスの機能と情報</li> <li>システム構築のポイント</li> <li>システムの実施計画</li> <li>システムの将来</li> </ul>	工場長	8日
利益管理講習会	総務担当者として、プロファイタマネジメントの必要性と、意思決定パターンを学習して、利益管理に必要な計画情報を提供する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>利益管理概論</li> <li>プロファイタセンターの意識</li> <li>計数管理の革新</li> <li>計画情報の必要性</li> </ul>	総務管理者	1泊2日
生産システム研修	目標管理を重点課題とした生産管理システムを理解する事によりTSS志向をもとに生産ライン編成と改善活動を促進する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>稼働分析</li> <li>連合作業分析と改善</li> <li>ライン作業編成</li> <li>パーツ工程ライン稼働</li> <li>本工程レイアウト作成</li> <li>本工程ライン稼働</li> <li>工程分析</li> <li>統一改善案のまとめ</li> </ul>	1 E 6 ヶ月	
リーダーシップ向上研修	工場の使命である「物づくり」について基本技術を習得し、社員の教育指導、作業改善、設備改善が出来る事を目的とする。	<ul style="list-style-type: none"> <li>工程分析</li> <li>工程現場調査</li> <li>工程改善案まとめ</li> <li>改善案の実施及びフォロー</li> <li>実際のラインで改善実施</li> <li>統一改善案のまとめ</li> </ul>	係長	5泊6日

## 6 人材育成のための教育訓練予算（直接費）

今回調査した企業の中では、企業規模と教育訓練費との相関関係はハッキリとしていなかった。規模が大きいところが一人あたりの教育費が多いと考えがちであるが、小さなところでも潤沢な教育訓練予算を計上している企業もあった。

業務上の必要性と、経営者の人材育成意向の強弱及びそこで働く従業員の意識に相関関係があると考えられる。

また、教育訓練費の動向については、多少景気の落ち込みが見られた調査時点においても、人材育成の重要性の認識が強く、年々増加傾向の企業がほとんどを占めていた。

不況下時代の教育訓練予算の切り詰めについては今後多大な影響が予想されるが、公共機関としての役割として内容のあるものを出来るだけ廉価で実施することが出来る制度も考えていく必要がある。

## 7 公共職業能力開発の体系の認識及びその利用状況

企業の中には依然として「従来型の職業訓練像」をもって公共能力開発施設のイメージとしているところがある。

現在のように幅広い職業能力開発の業務をどのくらい具体的に企業等が理解しているか。

職業訓練の変革が企業サイドのニーズにいかにか合致しているか、また合致させるか

## 8 職業能力開発施設の利用の背景とその効果

OFF-JTにおいて、外部の能力開発機関の行うコースの情報を収集し、適当なものを選定し活用することによって、効率的な研修等を実施することができるということを知ってもらう。

特に企業にとって能力開発の強いニーズがあるにもかかわらず、その対象者が少数のため、また、内容の専門性が高い等のため講師が得難いなどの理由から、自社内での集合教育訓練の実施が困難な場合には、外部の能力開発機関を利用することによって企業内の人材育成が可能となる。

## 9 職業能力開発施設の利用上の問題点

### いつでも

コース開講時期の制約はないか

開設月・旬 業務の多忙月

開設曜日 平日、土・日曜

開設時間帯 昼間、夜間

コースの長さ（期間） 長すぎないか

コース開設時期の関係で、せっかく企画しても企業の利用が困難な事例がいまでも数多く見られる。

### だれにでも

コース体系図の穴はないか

能力開発機関の連携で穴を無くすように体系化

階層別・職能別に区分けし、初級・中級・上級（または基礎から応用まで）へと進むコースの体系化が来ているか。連携が可能な施設のコースを集約して分野ごとに体系化する。事前に施設の中の各科・系の体系化から取り組み次に施設の中での体系化を図り、その上で施設間の体系を作り上げる。

### ニーズに適応

指導できる専門性のバラツキはないか

### した

ややもすると実施する側の専門性だけをみて（自己都合で）のコースの設定に陥りやすい。

専門性のある部外の講師陣の確保とか施設間協力での講師の調整で多様なニーズに対応することが大切である。

### 役に立つ

企業の実務との間にズレはないか

研修を受講したことが業務遂行に結びついているか

コース実施時のアンケート等の実施だけではなく、アフターフォローとして、常日頃からコース受講後の追跡調査が

出来るような体制を企業との間で作り上げておくことが重要だろう。

10 職業能力開発推進者及び研修実務担当スタッフの育成について

- 推進者から見た公共能力開発関連施設へのアプローチ法
- 企業の中の推進者の立場とその問題点
- スタッフの育成法
- 研修担当スタッフの具備すべき要素を明確化し、不足分を研修等で補えるような体制を作っておく。

職業能力開発推進者への援助

職業能力開発推進者が効果的な職業能力開発を行うために必要な知識や技法を修得するよう「職業能力開発推進者講習」を行っている。推進者講習の標準的内容を、下表に示す。

職業能力開発推進者講習カリキュラム（例）

区分	講師	実施方法	講習内容	時間
午前	行政の担当者	講義	職業能力開発の必要性と問題点	1
	〃	講義・ビデオ上映	生涯訓練をめざして	1
	〃	〃	企業内教育訓練に対する国の援助、助成措置	1
午後	大学教授等	講義	企業内教育訓練の形態と特徴	1
	〃	〃	各種教育訓練技法の解説	1
	行政の担当者	講義・ビデオ上映	教育訓練体系の策定、学習企業をめざして	1
後	企業の教育訓練担当者	講義	企業実例（モデル企業の事例発表）	1

## 職業能力開発推進者の選任状況

職業能力開発推進者の届出制度については、大部分の事業所において知っていたが、まだ選任して届けている事業所は数少なかった。

能力開発協会においても、いろいろと工夫をして選任事業所の拡大を目指し取り組み、その効果も序々に上がっているが、諸事情があり数として上がっていない。今後の取り組みの工夫によっては、推進者の選任も増加が期待できる。それと同時にせっかく選任されても形だけの職制で、社員の能力開発に積極的な取り組みが足りないという事例も多々見られる。

企業においても第1歩の体制が出来たので、能力開発機関からの有効なアプローチにより推進者の活用を図っていくべきであろう。

## 職業能力開発推進者 選任状況

平成4年7月現在の選任状況の県別集計表（表1）

産業・事業所規模別集計表（表2）



(表1)

## 職業能力開発推進者選任状況

	平成4年7月1日現在推進者総数	①平成4年7月1日現在100人以上の事業所に選任されている推進者数	②昭和61年事業所センサスによる100人以上の事業所数	③(①÷②)×100 100人以上の事業所における推進者の選任割合
01 北海道	(人) 2,566	(人) 547	(所) 1,470	(%) 37.2
02 青森	822	191	310	61.6
03 岩手	1,575	306	362	84.5
04 宮城	1,112	337	719	49.9
05 秋田	1,005	243	323	75.2
06 山形	854	218	388	56.2
07 福島	765	296	661	44.8
08 茨城	1,418	367	814	45.1
09 栃木	838	353	598	59.0
10 群馬	899	320	601	53.2
11 埼玉	1,311	565	1,435	39.4
12 千葉	952	493	1,141	43.2
13 東京	2,532	1,365	6,913	19.7
14 神奈川	1,509	631	2,369	26.6
15 新潟	2,051	469	762	61.5
16 富山	1,880	408	430	94.9
17 石川	698	227	367	61.9
18 福井	833	299	266	112.4
19 山梨	648	161	239	67.4
20 長野	1,355	418	730	57.3
21 岐阜	964	342	539	63.5
22 静岡	1,790	647	1,241	52.1
23 愛知	2,046	1,343	2,465	54.5
24 三重	544	447	537	83.2
25 滋賀	427	296	442	67.0
26 京都	977	507	790	64.2
27 大阪	3,346	1,161	3,703	31.4
28 兵庫	1,645	684	1,613	42.4
29 奈良	500	172	223	77.1
30 和歌山	466	138	191	72.3
31 鳥取	519	137	188	72.9
32 島根	644	132	181	72.9
33 岡山	1,230	411	614	66.9
34 広島	1,627	651	891	73.1
35 山口	663	279	459	60.8
36 徳島	505	155	184	84.2
37 香川	528	187	293	63.8
38 愛媛	916	315	396	79.5
39 高知	659	87	145	60.0
40 福岡	2,104	664	1,362	48.8
41 佐賀	796	196	235	83.4
42 長崎	1,141	294	334	88.0
43 熊本	1,421	328	439	74.7
44 大分	712	188	275	68.4
45 宮崎	1,243	163	287	56.8
46 鹿児島	1,257	254	344	73.8
47 沖縄	1,171	121	199	60.8
計	55,464	18,513	39,468	46.9

(表2)

## 産業・事業所規模別職業能力開発推進者の選任状況等

(%)

産業・事業所規模	全 事 業 所	職業能力開 発推進者制 度を知って いる	選任し	選任し	NA	職業能力開 発推進者 制度を 知らない	NA
			ている	ていな い			
合 計	100	38.0 (100)	(49.7)	(49.7)	(0.6)	59.6	2.4
建 設 業	100	46.1 (100)	(43.1)	(56.7)	(0.2)	50.7	3.2
製 造 業	100	41.8 (100)	(48.7)	(50.2)	(1.1)	56.5	1.6
衣服・繊維関係業種	100	27.4 (100)	(43.8)	(55.9)	(0.3)	69.7	2.9
化学・石油関係業種	100	53.8 (100)	(60.9)	(39.1)	(-)	46.2	-
鉄鋼・非鉄金属関係 業種	100	47.5 (100)	(38.4)	(57.7)	(3.9)	52.4	0.1
機 械 関 係 業 種	100	48.4 (100)	(61.2)	(38.8)	(-)	50.4	1.2
そ の 他	100	37.2 (100)	(38.1)	(60.5)	(1.4)	60.4	2.4
運 輸 ・ 通 信 業	100	30.1 (100)	(35.0)	(63.5)	(1.5)	66.6	3.3
卸売・小売業、飲食店	100	31.7 (100)	(69.3)	(30.7)	(-)	65.8	2.5
金融・保険業、不動産業	100	34.5 (100)	(53.0)	(47.0)	(-)	65.3	0.2
サ ー ビ ス 業	100	38.8 (100)	(43.0)	(56.8)	(0.2)	57.5	3.6
1000人以上	100	67.5 (100)	(74.8)	(24.8)	(0.4)	31.5	1.0
500~999人	100	67.2 (100)	(71.5)	(27.9)	(0.6)	30.2	2.5
300~499人	100	66.6 (100)	(67.1)	(31.9)	(0.1)	32.6	0.8
100~299人	100	51.9 (100)	(58.4)	(40.7)	(0.9)	46.6	1.4
30~ 99人	100	31.1 (100)	(41.2)	(58.3)	(0.4)	66.0	2.9

## 11 給付金等の公的援助の利用について

企業が初めて公的援助の利用をしたいきさつ及びその時の状況から、今後の広報活動の推進の参考とする。

利用したときの問題点

- 申請手続きの煩雑さ
- 助成率・助成内容が少ない。
- 計画を提出する時期が短い。
- 支給要件が厳しい年齢制限について

### 生涯職業能力開発給付金の利用状況

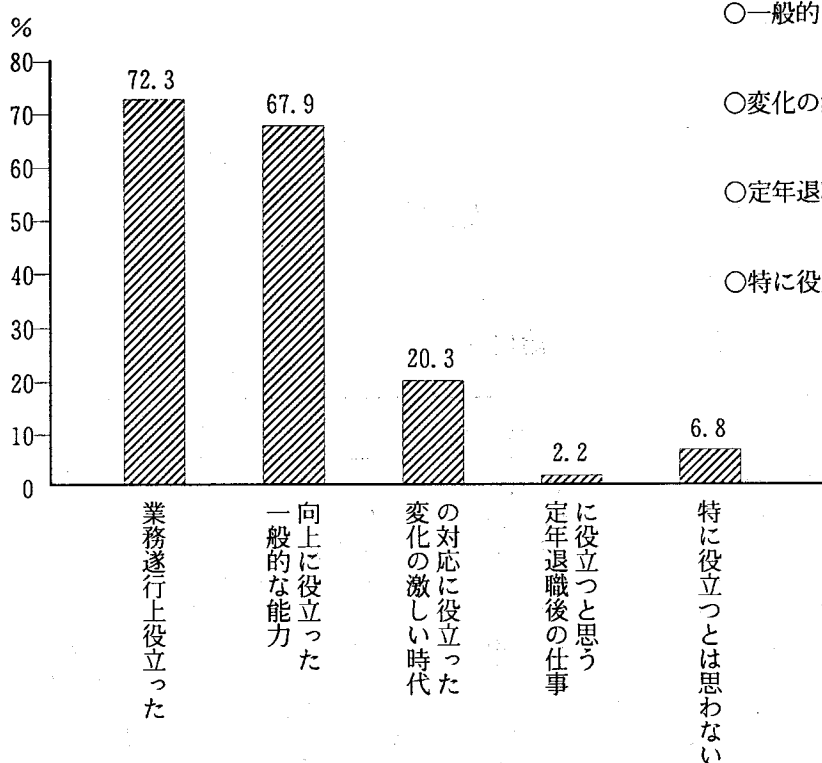
		元 年 度	2 年 度	3 年 度
対象人員 (人)	大 企 業	349,621	311,344	352,636
	中 小 企 業	257,149	252,631	288,742
	計	606,770	563,975	641,378
対 象 事業所数 (所)	大 企 業	6,351	6,300	7,184
	中 小 企 業	14,826	15,746	19,765
	計	21,177	22,046	26,949
金 額 (千円)	大 企 業	6,170,083	6,294,050	7,332,102
	中 小 企 業	3,642,236	3,954,475	4,565,450
	計	9,812,319	10,248,980	11,897,552

## 12 公共職業能力開発関連機関への相談依頼

能力開発に関する相談事項とその回答への満足度について

- |           |    |   |
|-----------|----|---|
| 大いに満足している | 18 |   |
| 大体希望通り    | 11 |   |
| 多少不満      | 5  |   |
| 満足していない   | 2  |   |
| その他       | 8  | 44社   |
| 多少不満      |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>○夜間のコースが少ない。</li> <li>○業務のPR不足</li> <li>○講習期間(週1回で1月間とか)</li> <li>○コースの設定が単発的。</li> <li>○講師派遣へ対応できない。</li> </ul> |
| 満足していない   |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>○技能工育成の定員が少ない。溶接、板金、機械工</li> <li>○利用できる能力開発コースの設定がない。</li> </ul>   |
| その他       |    | ○給付金申請方法 計画書の提出時期が早すぎる。   |

図2



〔参考〕 教育訓練の受講の効果について

- 業務遂行上役だった 72.3%
- 一般的な能力向上に役だった 67.9%
- 変化の激しい時代の対応に役だった 20.3%
- 定年退職後の仕事に役立つと思う。 2.2%
- 特に役立つとは思わない。 6.8%

### 第3節 個人調査

インタビューより（中小企業38人、大企業5名）

#### (1) 能力開発研修の受講について

今までに業務として研修受講した労働者は40人（93.0%）であり、ほとんどが研修を受講していた。受講時期的には入社してすぐが圧倒的に多く、内容的には導入研修がほとんどを占めていた。配置転換の前後・新技術導入前後がこれに次いでいた。（図4、表5）

(図4) 教育訓練の受講状況・時期

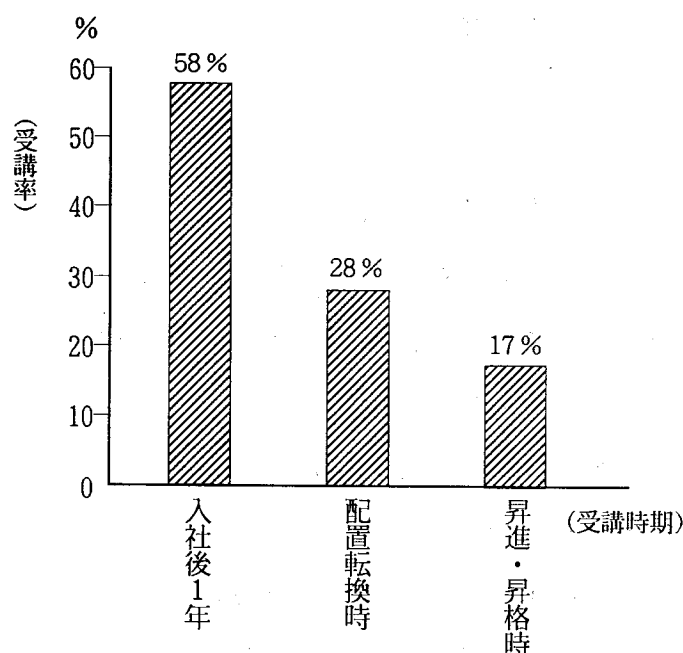


表5 産業・事業所規模別教育訓練の受講者の状況及び教育訓練の時期  
 労働者 平成3年度 (民間教育訓練実施実態調査) (%)

産業・事業所規模	労働者計	教育訓練を受けた	教育訓練の時期					教育訓練を受けなかった	NA
			入社後1年以内	配置転換の前後	昇進・昇格の前後	その他の時期	NA		
合計	100.0	75.0(100.0)	(58.4)	(17.0)	(28.1)	(53.1)	(0.5)	23.5	1.5
建設業	100.0	76.8(100.0)	(62.4)	(11.3)	(21.4)	(51.2)	(0.2)	22.1	1.1
製造業	100.0	74.2(100.0)	(57.5)	(16.9)	(28.5)	(54.4)	(0.4)	23.9	1.9
衣服・繊維関係業種	100.0	68.4(100.0)	(53.7)	(18.9)	(20.4)	(47.3)	(0.5)	28.9	2.7
化学・石油関係業種	100.0	75.9(100.0)	(59.1)	(17.4)	(32.6)	(57.6)	(0.5)	22.2	1.9
鉄鋼・非鉄金属関係業種	100.0	75.1(100.0)	(52.5)	(19.4)	(28.4)	(59.9)	(0.7)	22.9	2.0
機械関係業種	100.0	75.9(100.0)	(60.5)	(13.8)	(31.0)	(53.6)	(0.3)	23.5	0.6
その他	100.0	73.2(100.0)	(58.8)	(16.5)	(25.8)	(51.0)	(0.3)	24.0	2.8
運輸・通信業	100.0	75.3(100.0)	(51.8)	(19.7)	(30.2)	(50.9)	(0.5)	24.0	0.7
卸売・小売業、飲食店	100.0	74.9(100.0)	(63.5)	(13.9)	(23.7)	(54.3)	(0.9)	24.4	0.7
金融・保険業、不動産業	100.0	82.5(100.0)	(66.5)	(25.4)	(35.8)	(46.9)	(0.5)	16.4	1.1
サービス業	100.0	70.1(100.0)	(52.2)	(14.5)	(26.6)	(54.5)	(0.9)	28.0	1.9
1000人以上	100.0	90.9(100.0)	(70.8)	(18.3)	(39.7)	(54.9)	(0.1)	8.7	0.4
500~999人	100.0	87.7(100.0)	(67.0)	(17.1)	(31.5)	(51.4)	(0.6)	10.4	1.9
300~499人	100.0	78.6(100.0)	(57.8)	(18.8)	(31.7)	(53.2)	(0.3)	19.8	1.6
100~299人	100.0	67.5(100.0)	(47.4)	(16.5)	(20.1)	(52.2)	(0.7)	30.8	1.6
30~99人	100.0	56.6(100.0)	(47.1)	(13.7)	(14.7)	(54.2)	(0.9)	41.6	1.8

## 自己啓発

業務に関連する職業能力開発のために、何らかの研修を自発的に受講した労働者は31人（72.0％）だった。

## 個人の研修希望・意見が企業の研修体系へ、どのように反映されるか

労働者の能力開発への意欲は決して低いものではない。

労働者はそれぞれのニーズを持ちながら多様な分野で自己啓発の必要性を感じているとみることが大切である。

このような個人サイドからの能力開発に対して、企業サイドは、はたして十分に応えているだろうか。

企業の人材育成の実務の責任者である能力開発推進者に対するバックアップとして公共職業能力開発機関の果たすべき役割は大きい。

大切に育てていく姿勢とともに具体的な援助が望まれる。

## 聞き取り結果

- 上司、研修担当者の理解が良く、自己啓発で希望すると大体研修に参加できる。
- 研修受講については、なかなか個人の希望が反映されるようなシステムになっていない。
- 業務に関連する研修は、申し出ると受講料を負担してくれるが特に会社からの指示はない。
- 親会社がやっている研修に出て勉強している。
- 今の業務内容から離れた研修は、周囲に気兼ねして出にくい状況にある。

## 自己の業務内容から考えて、研修コースの選択の過程は

年度当初会社より各種の研修コースの提示があり、希望すれば大体その通り受講できる。時には受講希望をしていないコースの受講を云われて受講することがある。

受講希望者が例年少ないので、時には上司より研修受講割当がある

グループ内で相談して必要度の高いものから順に受講している。

#### 自己啓発としてのニーズが高い順位

- ①事業所で実際に行っている業務に密接に関連したものを実施して欲しい。
- ②内容をより高度で時代の流れに合ったものにして欲しい。
- ③実施場所をふやし、いろいろな教育訓練機関で受けられるようにして欲しい。
- ④教育訓練の受講回数を増やして欲しい。
- ⑤教育訓練終了後に資格取得のための便宜を図って欲しい。
- ⑥就業時間内に実施して欲しい。
- ⑦1回限りでなく順序を踏んで体系的な教育訓練を受けたい。
- ⑧定年退職後に役立つ教育訓練を受けたい。
- ⑨期間を長くして欲しい。時間をかけてじっくりと勉強したい。
- ⑩場合によっては自己負担の金額が多くなるので、出来るだけ受講料は安くして欲しい。

研修受講の障害となっているものは（公共能力開発機関の入り込む余地を探す）

- ①自分が業務の中で将来的に、どのような位置づけにあるのかわからないので、どのような研修を受講して自己啓発に努めたらいいのかわからない。

企業としても、形だけの研修体系を組むのではなく、個々の従業員をこれからどのように育成して、それが経営方針のどの部分を担っているかを、本人に納得させることは重要である。

職務に対する責任感とヤル気を喚起すると、おのずから自己啓発の拡大につながると考えられる。

- ②自分の会社の研修体系づくりが知らないうちに決まってしまう。

いきなり会社から研修に参加するように指示を受けた。

受講したい研修が、会社の研修体系の中に見当たらない。

研修ニーズの把握不足で、計画がおざなりである。

研修担当者の能力不足で、業務に対応した体系づくりが出来ない。

- ③業務遂行との兼ね合い

受講したい研修はあるが、時間が取れずに見送ったことがある。

急な受講の指示で、仕事の調整をつける時間がなく受講できなかった。

④自己啓発したい分野で適当な研修コースが探せない。

個人で情報を得ることが出来る量は少なく、なかなか適当な研修コースが見つからない。

自己啓発としての内容は適切だが、時期・期間が希望と合わない。

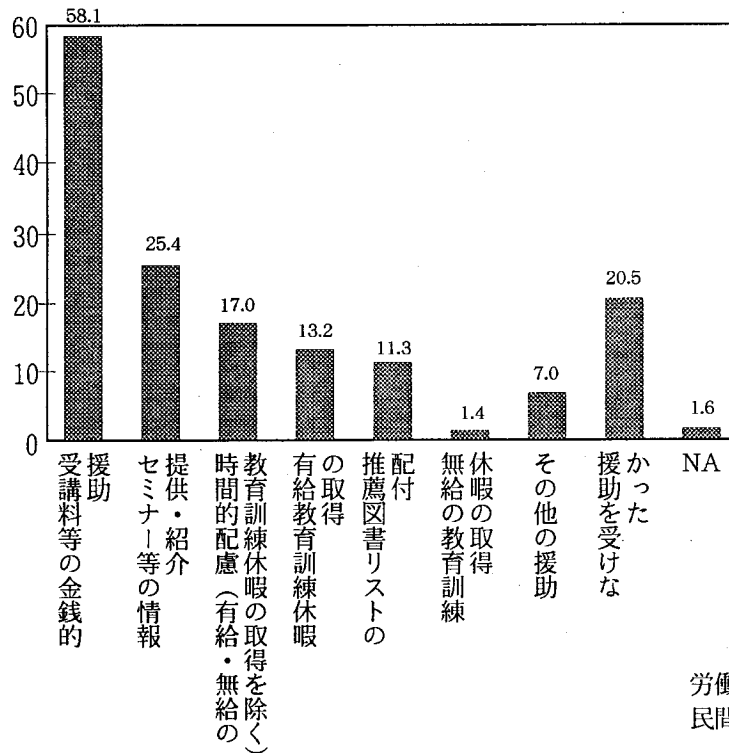
実施場所が遠すぎて受講できない。

⑤費用がかかりすぎる。

自己啓発に際し会社から受けた援助が多かったもの

- 受講料の全額または一部
- 情報の提供
- 無給・有給教育訓練休暇
- 勤務時間の短縮
- 教材（テキスト・資料）の提供

図6 自己啓発に際し、会社や国から受けた援助



労働省 平成3年度  
民間教育訓練実施調査



⑥取得した有給教育訓練休暇の時間

グラフ

3日未満

3日～10日未満

10日～1ヶ月未満

1ヶ月以上

希望する有給教育訓練休暇

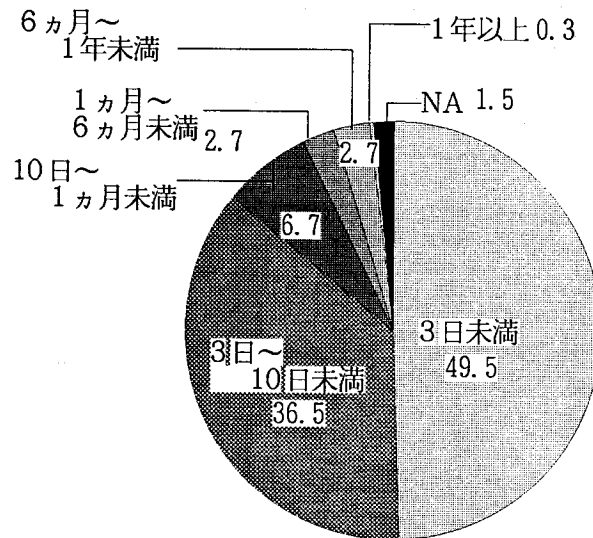
グラフ

3日未満

3日～10日未満

10日～1ヶ月未満

1ヶ月以上



実際に取得されている有給教育訓練休暇の期間と比較すると、長期間の有給教育訓練休暇を希望する者が多くなっている。

今後自己啓発を伸ばしていくためには、希望する期間を満足させるためにはどのような取り組みをしなければならないか等、企業にアドバイス出来る援助体制も考えなければならない。

第20表 産業・事業所規模別自己啓発の実施状況及び自己啓発に際し会社や国から受けた援助 (％)

産業・事業所規模	労働者計	自己啓発を行った	自己啓発に際し会社や国から受けた援助								自己啓発を行わなかった	NA	
			有給休暇取得	無給教育訓練の取得	左記以外の時間的配慮	受給的援助	セミナー等の情報紹介	推薦リストの配布	その他の援助	援助を受けた			NA
合計	100.0	50.7 (100.0)	(13.2)	(1.4)	(17.0)	(58.1)	(25.4)	(11.3)	(7.0)	(20.5)	(1.6)	47.6	1.7
建設業	100.0	48.8 (100.0)	(19.2)	(1.1)	(21.0)	(53.3)	(19.2)	(12.3)	(6.5)	(24.3)	(0.7)	48.8	2.3
製造業	100.0	51.4 (100.0)	(13.3)	(1.3)	(18.4)	(62.4)	(25.5)	(9.9)	(7.1)	(17.5)	(1.9)	47.1	1.5
衣服・繊維関係業種	100.0	42.2 (100.0)	(14.5)	(-)	(21.8)	(50.8)	(31.5)	(7.3)	(10.5)	(16.9)	(2.4)	55.4	2.4
化学・石油関係業種	100.0	55.7 (100.0)	(14.1)	(0.7)	(17.5)	(69.4)	(29.2)	(7.6)	(5.2)	(15.1)	(1.4)	42.9	1.3
鉄鋼・非鉄金属関係業種	100.0	51.3 (100.0)	(13.2)	(2.0)	(17.6)	(61.3)	(20.6)	(13.2)	(9.3)	(20.1)	(1.0)	47.7	1.0
機械関係業種	100.0	54.3 (100.0)	(11.5)	(1.4)	(19.4)	(59.5)	(21.5)	(11.5)	(6.8)	(18.6)	(3.2)	44.6	1.2
その他の	100.0	49.5 (100.0)	(13.7)	(2.1)	(17.2)	(64.4)	(26.6)	(9.4)	(6.0)	(17.2)	(1.3)	48.8	1.7
運輸・通信業	100.0	44.3 (100.0)	(14.5)	(2.9)	(12.0)	(58.3)	(17.4)	(9.1)	(5.4)	(21.9)	(1.2)	53.7	2.0
卸売・小売業、飲食店	100.0	47.8 (100.0)	(6.0)	(0.5)	(16.3)	(52.1)	(28.8)	(13.0)	(4.7)	(26.0)	(0.9)	51.1	1.1
金融・保険業、不動産業	100.0	60.2 (100.0)	(2.8)	(2.2)	(13.0)	(58.5)	(28.8)	(18.4)	(7.0)	(19.0)	(1.3)	38.5	1.3
サービス業	100.0	49.7 (100.0)	(22.5)	(0.7)	(17.3)	(50.2)	(31.3)	(9.1)	(10.1)	(24.8)	(2.9)	48.1	2.3
1000人以上	100.0	65.3 (100.0)	(7.9)	(2.6)	(17.6)	(63.7)	(28.6)	(12.8)	(6.2)	(19.6)	(0.6)	34.0	0.7
500～999人	100.0	58.3 (100.0)	(12.5)	(1.9)	(14.4)	(63.3)	(30.6)	(13.3)	(6.3)	(17.9)	(1.3)	40.1	1.6
300～499人	100.0	54.1 (100.0)	(13.5)	(0.8)	(15.3)	(59.2)	(25.7)	(12.4)	(6.3)	(19.6)	(1.0)	44.1	1.8
100～299人	100.0	42.6 (100.0)	(14.1)	(0.8)	(19.3)	(54.0)	(20.5)	(8.5)	(8.3)	(24.6)	(3.1)	55.7	1.7
30～99人	100.0	38.8 (100.0)	(20.0)	(0.8)	(19.0)	(47.6)	(20.3)	(9.1)	(8.1)	(21.0)	(2.5)	58.9	2.4

労働省 平成3年度「民間教育訓練実態調査報告書」