

出國報告（出國類別：參訪）

「國家訓練品質獎得獎單位國際參訪活動」 報告

服務機關：勞動部勞動力發展署

報告人：黃俐文科長

出國地點：日本東京都、長野縣

報告日期：103年4月15日至103年4月22日

目 次

| | |
|---------------------------|----|
| 壹、國家訓練品質獎得獎單位國際參訪活動 | 2 |
| 一、緣起 | 2 |
| 貳、參訪活動與經過 | 3 |
| 一、參訪行程 | 3 |
| 二、參訪單位介紹與經過 | 4 |
| 參、感想與建議 | 37 |
| 肆、附件 | 43 |
| 一、代表團成員 | 43 |
| 二、參訪活動剪影 | 44 |

壹、 國家訓練品質獎得獎單位國際參訪活動

緣起

國家訓練品質獎的起源，來自於訓練品質系統 (Taiwan TrainQuali System，簡稱 TTQS) 標竿單位表揚活動升級擴大版，民國 94 年起，勞動力發展署(原勞委會職訓局)特就訓練之計畫、設計、執行、查核以及成果評估等階段進行評核，並表揚標竿單位。至民國 100 年更訂定了「國家訓練品質獎」，選拔並表揚訓練品質持續改善，以及訓練效益在組織內外部具顯著擴散的單位組織，宣示政府對於人力資本投資之決心。

第一屆國家訓練品質獎共計 88 家報名，11 家單位獲選，透過初審、複審、決審三階段評核制度以 PDDRO 等五大訓練流程構面及組織成果與社會成效評估為指標進行評核。第二屆國家訓練品質獎分設大型企業獎、中小企業獎、訓練機構獎及非營利組織獎四類別，共吸引 147 家單位報名，較第一屆多出了 59 家，經由產、官、學界之重量級評審，經資格審查、複審及決審三階段，評選出最終 13 家獲獎單位及兩家特別獎，作為訓練品質楷模。

有鑑於人力資本是國家競爭力的主軸，而職業訓練是累積人力資本、促進勞動力發展的最重要關鍵，且日本是亞洲地區極為重視職業訓練的國家，近年來已逐步建構完備且健全的職業訓練體系。對同樣面臨全球化、少子高齡社會、結構性失業及經濟轉型問題的我國，參考借鏡日本職業訓練政策與創新經驗，實有助於促進我國推動職業訓練有效對策與觀摩學習目標，因此依據國家訓練品質獎申請須知規定，由本署率得獎單位前往參訪，參訪：參訪日本職業技能檢定機構運作，瞭解職業能力開發推動重點、職能評價執行方案與經驗。同時實地觀摩業界實行 OJT、Off-JT 及師徒制(見習制)運用狀況，吸取施訓成效經驗。

貳、參訪活動與經過

一、參訪行程

| 日期 | 地點 | 行程安排 |
|----------------|-------|---|
| 第一天 4/15(二) | 臺北-東京 | 下午集合於桃園機場，辦理搭機手續後，隨即前往日本東京 |
| 第二天 4/16(三) | 東京 | 參訪日本國際研修協力機構 Japan International Training Cooperation Organization |
| 第三天 4/17(四) | 東京 | 參訪 Hitachi Solution Ltd. |
| 第四天 4/18(五) | 東京 | 1. 參訪日本IDC大塚家具 2. 參訪學校法人 環境造型學園 專門學校 ICS COLLEGE OF ARTS |
| 第五天 4/19(六) | 東京-長野 | 參訪長野縣職業能力開發協會 Nagano Vocational Ability Development Association |
| 第六天 4/20(日) | 長野-東京 | 參訪長野縣觀光協會 Nagano Tourism Association |
| 第七天 4/21(一) | 東京 | 參訪東京都物業機構 Nihon Housing Co., Ltd. |
| 第八天 4/22(二) | 東京-臺北 | 搭機歸返 |

二、參訪單位介紹與經過

(一)參訪單位：公益財團法人日本國際研修協力機構

Japan International Training Cooperation Organization

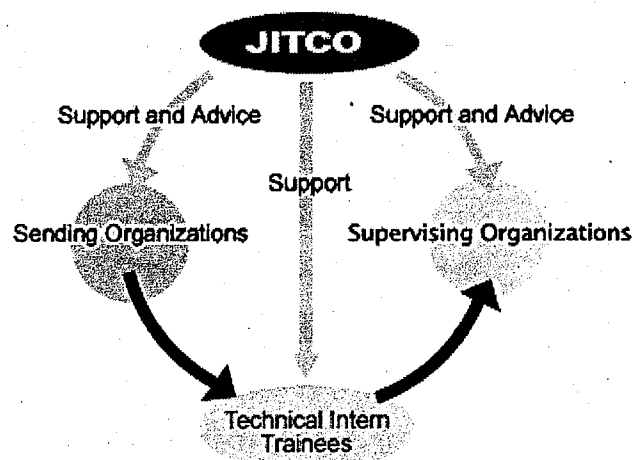
1. 成立時間與背景

成立於1991年，是日本法務省、外務省、厚生勞動省、經濟產業省、國土交通省五個省共同管理之下成立的公益財團法人。主要藉由支援發展中國家的技能實習學員進入日本，以協助開發其技能並於返國後做出貢獻。

(1)國際研修協力機構(JITCO)的目的和職責：

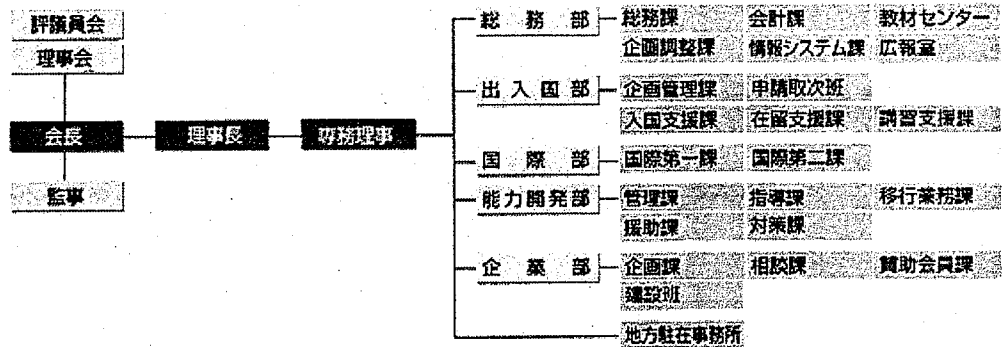
JITCO的目的是通過有效及合理的扶持措施促進外籍人士技能實習制度的實施。其職責如下：

- A. 為有意向接收或目前正在接收技能實習生的機構提供包括建議與指導在內的各種支持和協助。
- B. 向技能實習生提供入境及勞動相關的法律問題上的援助和建議，同時還包括通常所關注的問題及諮詢。
- C. 對派遣機構和監理團體、實習實施機構、技能實習生提供支援以促進技能實習制度的順利實施。



(2)JITCO 的組織體制

JITCO 在計畫和預算上的決策需通過理事會和董事會的討論並定案後方可執行。總部由人力資源、會計、總務、企劃調整、信息系統和教材銷售中心六大部分組成。而服務部門由出入境部、國際部、能力開發部和企業部構成。另外還根據需要與外國專家一起組成各種委員會。



(3) 「外國人技能實習制度」的宗旨

在發展中國家有為了培養能夠肩負經濟發展和產業振興重任的人才，讓他們學習掌握發達國家的先進技能、技術和知識（以下簡稱「技能等」）的需求。該制度的目的在於向技能實習生傳授技能，培養肩負該國經濟發展重任的人才，它已在日本國際協作和國際貢獻上擔負著重要的一環。運用「外國人技能實習制度」來為下列事業做出貢獻：

- A. 技能實習生通過掌握技能和回國後發揮能力，為提高自己的職業生活以及產業和企業發展做出貢獻；
- B. 技能實習生發揮所掌握的能力和知識經驗，為改善質量管理、勞動慣例、成本意識等企業活動和提高生產做出貢獻
- C. 對於日本的實習實施機構等來說，為加強與外國企業的關係、經營的國際化、活化公司內部和生產做出貢獻。

(4) 外國人技能實習制度類型

技能實習制度最長3年時間內，技能實習生在僱傭關係下學習並熟練運用日本的產業和職業上的技能等知識。受理方式大致分為企業單獨型和團體監理型兩種。在團體監理型的情況下，技能實習生進入日本後需參加講座（日語培訓和技能實習生相關法律保護所需的講座等），在與實習實施機關的僱傭關係下，掌握實踐技能等。技能學習成果被認可達到一定程度後，可變更為“技能實習2號”，技能實習期間最長可達3年。

2. 參訪重點

本次參訪 JITCO，除了瞭解 JITCO 之運作方式外，主要是分為兩個方向來探討與交流：

(1) * 技能實習制度在日本的實施狀況

(2)外國人技能實習體系的沿革與修改是否與時俱進

(3)技能實習的體系與運作模式

一般來說，參加技能實習的流程如下：

- A. 提出申請：依據各地方或合作單位根據提供的工種清單和具體要求，提出技能實習申請。
- B. 人員招募、篩選與培訓：藉由組織面試，同時進行文化、體能、和技術考試，在當地選拔出合格人員。初試合格者須提供健康的診斷證明與交納一定的定金。
- C. 事前培訓：初試合格者參加事前培訓（時間一般為10天或更長，內容為基本外語會話、體能訓練等），事前培訓中違反紀律或者體能達不到要求的人員將被淘汰。
- D. 雇主面試：事前培訓合格人員參加雇主的面試，面試合格者，根據要求提供各項手續，按照要求辦理擔保人擔保手續後，參加正式的外語培訓。
- E. 外語培訓：外方面試合格人員參加外語培訓，培訓時間一般為3個月，為全封閉培訓。培訓期間簽訂培訓協議書，如果發生違反規定或者學習達不到要求的情況，資格仍將被取消。
- F. 派出：培訓合格人員按照統一安排，辦理各項手續，派專員送至實習地。
- G. 開始技能實習：一般來說到日本的研修生活共分為三年。其中研修的第一年期間在十個月左右時要通過研修考試之後才能繼續保留研修資格，通過了才會有第二第三年的簽證，根據各個行業的不同、研修崗位的不同考試的內容也會不一樣。

(4)外國人技能實習生接收方式分為下列兩種類型：

- A. 企業單獨型：由日本的企業等（實習實施機構）接收海外的當地法人、合資企業和客戶企業的職員，實施技能實習。
- B. 團體監理型：由商工會和中小企業團體等不以營利為目的的團體（監理團體）接收技能實習生，在旗下企業等（實習實施機構）實施技能實習。

(5)上述兩種類型根據技能實習生所從事的活動內容，又分別分為入境後第1年掌握技能等活動和第2、第3年熟練所掌握的技能等活動；作為相應的在留資格，在「技能實習」上進一步分為4類。

| | 入境第 1 年 | 入境第 2·第 3 年 |
|-------|----------------------|----------------------|
| 企業單獨型 | 在留資格 “技能實習 1 號-A” | 在留資格 “技能實習 2 號-A” |
| 團體監理型 | 在留資格 “技能實習 1 號-B” | 在留資格 “技能實習 2 號-B” |

(6)根據 JITCO 提供的資料，截至 2014 年 4 月，外國人技能實習的項目總計 7 大項目，68 職種，126 作業，下列為相關的介紹：

- A. 農業相關 (2 職種 5 作業)
- B. 漁業相關 (2 職種 9 作業)
- C. 建設相關 (21 職種 31 作業)
- D. 食品製造相關 (7 職種 12 作業)
- E. 纖維·衣服相關 (11 職種 20 作業)
- F. 機械·金屬相關 (15 職種 27 作業)
- G. 其他 (10 職種 22 作業)

(7)而目前外國人技能實習制度的實施狀況如下：

- A. 一年有約 10 萬人在日本進行技能實習，約有 1 萬 3 千多家企業接受此人力派遣。
- B. 技實習生自 2010 年起擔任第一年技能實習生，企業是有給付的薪資，且薪資是受政府法令的保障。
- C. 技能實習生的培育是 3 年，完成培訓後一定要回到自己的國家，對自己的國家做出貢獻。
- D. 技能實習的職業種類會依需求而由勞動省每年增加 1~2 種職類。
- E. 接受技能實習生的企業，需要設置生活指導員及技能指導員，其生活指導員不需要任何條件，而技能指導員則需要在該企業至少 5 年以上的工作經驗才能擔任。
- F. 企業若發現技能實習生能力不好或符合合約所載明的不適任條件，是可終止合約。
- G. 三年技能實習中由技能實習 1 號變技能實習 2 號的比率為 92%，若第 1 年結束後沒通過技能檢定要求即須要回國，不能再留在日本境內。

(8)技能檢定體系的沿革與修改是否與時俱進

A. 「三贏」的外國人技能實習本意

日本法律對外國人研修和技能實習制度的解釋為：發展中國家的勞工透過到日本進修的方式，學習日本的先進技術技能，回國後為祖國的技術發展作貢獻。理論上，研修生制度是一個希望既能解決日本中小企業勞動力缺乏、又能幫助發展中國家提高生產技能，研修生個人也能得益的「三贏」制度。然而，隨着近年來日本國內勞動力的嚴重不足，髒活累活無人肯幹，使研修生制度淪為部分不法企業和個人招募和剝削廉價勞動力的重要渠道。

日本研修生制度歷史可追溯至上世紀 60 年代末。當時正值日本經濟的高速發展期，那時引進研修生的主要是進駐海外的國際企業和合資企業，這些企業為加強公司在海外的競爭優勢，把在當地僱傭的員工接到日本進行短期培訓。

由於效果不錯，這些日本企業的做法得到政府的積極評價。1991 年，日本設財團法人「日本國際研修協力機構(JITCO)」，全面負責指導外國研修生接收工作。1993 年，JITCO 在「研修生制度」的基礎上推動建立了「技能實習生」制度，即研修生在完成一年的工作學習後，可以繼續以「技能實習生」的身份在日本再工作兩年。目前，JITCO 負責日本約占 70% 左右的外國研修生。

B. 外國技能實習制度的沿革

a. 1960 年代後：日本公司在海外設立的法人公司，可申請讓員工至日本學習。「研修生」項目開始於 1981 年，日本政府的初衷是希望藉此加強國際合作，將日本的先進技術向發展中國家轉移，促進「研修生」母國的經濟發展，時間為一年。

b. 1990 年：研修制度修訂，法人或歐美的公司都可以申請。為協助國內中小企業在國外的發展與技術人員的取得，中小企業只要加入勞動組合即可參加此制度。

c. 1993 年：研修制度再擴充

1993 年，JITCO 在「研修生制度」的基礎上推動建立了「技能實習生」制度，即研修生在完成一年的工作學習後，可以繼續以「技能實習生」的身份在日本再工作兩年。研修制度不屬僱傭關係，而在公司技能實習屬僱傭關係，在公司第 1 年無薪水，但第 2 年起公司則必須付薪水。

進入 90 年代的日本泡沫經濟破滅，社會老齡化嚴重，出生率長期在最低谷徘徊，農村地區青壯年勞動力嚴重缺乏，加上亞洲其他國家大量廉價勞動力的衝擊，使得大量日本企業效益急劇下降，這個初衷良好的製度，在運行中開始逐漸偏離了正常軌道。不少企業受利益驅使，在實際操作中，把研修生當做了來自海外的廉價勞動力，一些研修生的心態也發生變化：來到日本不再為了學習技術，只是單純為了賺錢。

2008 年 12 月，國際組織人權委員會發布報告，建議日本對剝削研修生和技術實習生的雇主「加以懲罰和制裁」，並建議日本考慮「建立能夠保護外國人權利、以能力建構為目的的新制度，代替招聘廉價勞動力的制度」。隨着暴露的問題越來越多，外國研修生制度逐漸引起廣泛的關注和批評。美國國務院在最近幾年的《全球販賣人口問題報告》中曾經多次批評日本政府「執法意識嚴重欠缺」，指出日本接收研修生、技能實習生的行為實際上屬於驅使奴隸般的「強制勞動」。

- d. 2010 年：制度再度修訂，自 2010 年 7 月 1 日起，面對來自各方面的批評，日本政府開始實施與研修生和技能實習生相關的新規定。技能實習生薪資及相關規範皆受到法令的保護。面對日益高漲的質疑和批評，日本政府並沒有不聞不問，而是着手修改相關法案，加強監管。

日本政府正從法規的角度修改外國研修生制度，一方面要改善外國研修生制度的現狀，真正達到向發展中國家傳授技術的目的，同時為了解決中小企業勞力不足問題，考慮制訂包括接受外國勞工在內的法律。按新修訂的《出入境管理法》，從 2010 年 7 月 1 日開始，外國勞務人員進入日本後的研修期將被取消，直接成為「技能實習生」，得到相應的勞動法律保護。新法律將研修和技能實習制度改為技能實習制度，取消了第一年不受法律保護的研修。

此外，為了避免此一立意良善的制度，變成「低薪勞動力提供源」的代名詞，使得研修生制度逐漸淪為部分不

法企業和個人從發展中國家招募廉價勞動力，從事環境惡劣的繁重工作的重要渠道之一，JITCO除了近幾年的制度變革，與勞檢機關密切配合查驗(雖然不合格率仍高於70%)之外，在技能實習生的安置與預防，與企業的導正協助上花費很大的苦心。

(二) 參訪單位：日立解決方案公司

Hitachi Solution Ltd.

1. 參訪單位背景資料：

- (1) 成立時間：母公司為Hitachi。Hitachi Solutions Ltd. 為其旗下之IT子公司，成立於1970年(昭和45年)9月21日，後與另一家公司合併後在2010年10月成為Hitachi Solutions。
- (2) 員工人數：15,304 (迄2014/3/31)
- (3) 資本額：38,758 百萬日元
- (4) 營業額：334,474 百萬日元
- (5) 事業簡介：通過系統整合，為客戶提供理想的解決方案和產品，總部設在日本東京。目前業務範圍包含亞洲、美國、及歐洲。
- (6) 業務領域：
 - A. 業務線：提供全面的系統集成服務，從諮詢、設計、開發、維護，到營運。
 - B. 聯盟合作夥伴：通過加強與世界各地的合作夥伴聯盟，結合產品服務和技術，提供客戶最佳解決方案。
- (7) 產品及服務：
 - A. A. Starboard 互動式電子白板
 - C. B. Credeon 雲端數據保護
 - D. C. 地理信息系統
 - E. D. 視頻閃光燈模式分析閃變檢查

2. 參訪重點整理

(1) 背景：

Hitachi Solutions 身處變化劇烈的IT產業，為因應外部多變的挑戰，該公司對人才發展的核心理念與策略為將人放在「資產」(=人財)的位置。藉著協助員工提高個人價值的同時帶動組

織整體的成長。Hitachi Solutions 認為每一位員工都應該要設定自己的職涯目標以及進行職能開發，以便更能從事相關業務

本次參訪重點除了了解該公司對於員工發展之策略及其具體措施，也針對以下三個重點進行了解與觀察：

公司如何協助員工設定自己的職涯目標及進行職能開發。

- A. 日本政府與該公司之職能地圖中間如何搭配協作。
- B. 該公司如何強化 Diversity 之文化。

(2) Hitachi 的人財策略基本方針

為了要在全球化競爭中脫穎而出，並成為業界中的翹楚，該公司期望將每一位員工培養成「具備環境變化判讀能力」，以及能「主動改革」(自律)的人財。且每年檢討，找出該年度的人財發展重點或政策，2014 年之工作重點如下：

加強員工成長的培育

- A. 創造工作價值與成就感
- B. 營造友善且具良好溝通的正向職場
- C. 落實公正且優於業界的待遇
- D. 強化能促進全球事業體進步的組織力與人財力

(3) 2014 年度人事部門的重點實施方針

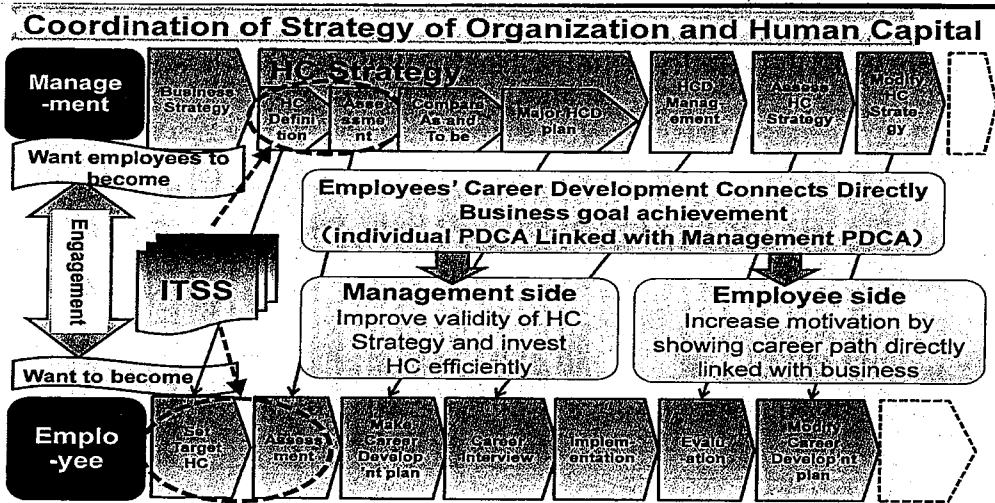
提升對健康的重視與對加班的管理

- A. 人財庫的改革
- B. 活化職場
- C. 人財基礎的最佳化

(4) 公司策略與人力資本結合的 PDCA Cycle

Hitachi Solutions 在探討公司經營階層的事業策略的同時，會一併關注員工個人的職涯發展，經過不斷的溝通、協調與討論，促使公司與個人目標的一致。

下圖為其將公司策略推展到組織及人財(HC: Human Capital)發展之流程：

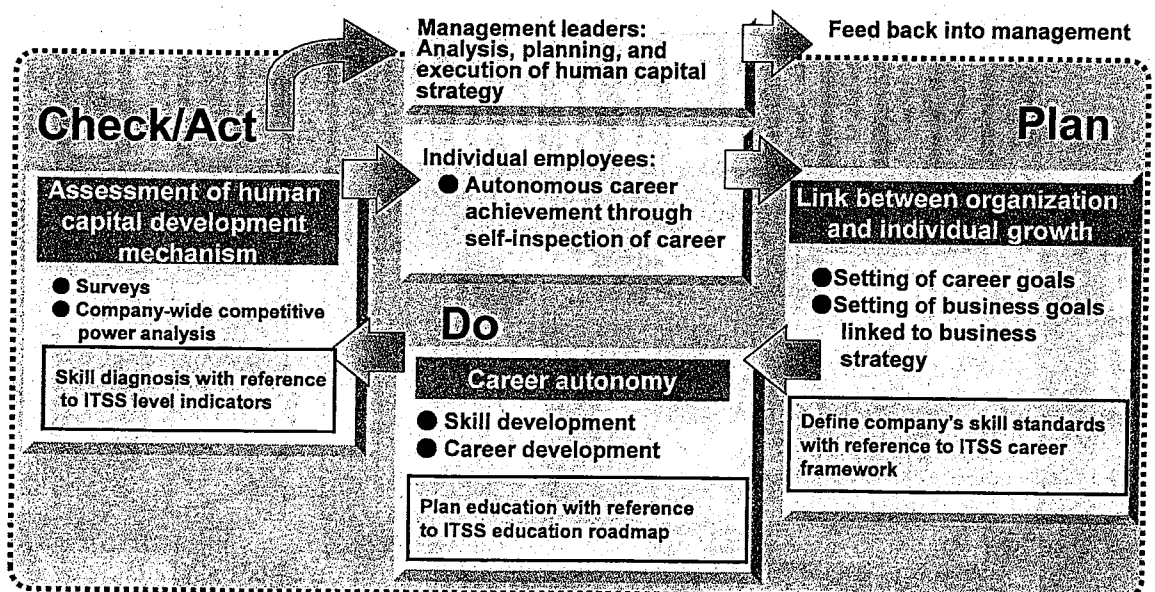


註：ITSS為 Professionals Skills Standards，是日本政府訂定之 IT 相關職能標準。Hitachi Solutions 的相關設計中，60%左右參照日本政府之標準，另外 40%為該公司自訂。

(5)依 PDCA 流程設計的 Human Capital Management 制度

該制度之目的為培育願意挑戰創造價值的自律型人材，以及養成有此培育風氣的公司文化，Hitachi Solutions 以此目的為前提制訂 PDCA 流程：

- P：組織與個人成長相連結：根據公司業務目標與策略訂定職涯目標
- D：協助員工的職涯發展：參考 ITSS 的訓練藍圖來規劃技能訓練與職涯發展
- C：公司戰力分析：定期進行技能評量，評估目前所需各項人財戰力分布狀況
- A：公司面：回饋給經營層以利管理
個人面：自我職涯檢測達到自發性職涯發展的實踐



A. Plan：組織與個人成長的連結

a. 職涯目標之設定

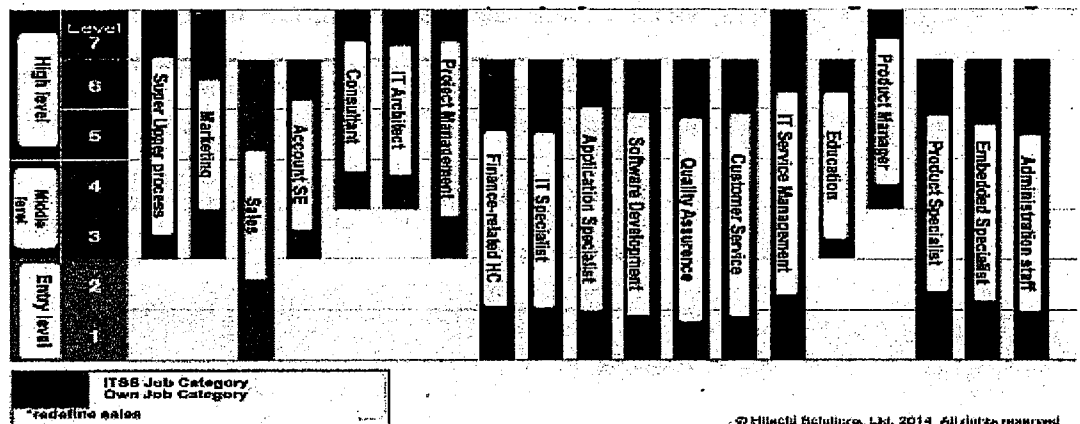
i. Hitachi Solutions 參考 ITSS 來定義公司內的職系

(Career Group)，並進而訂定各職種之職能標準，之後由事業本部向員工宣導，公司內部未來需求的職缺類別與獎勵方式。

ii. 員工參考這些相關資訊，設定個人的中長期職涯規劃，並與主管討論，若有衝突仍依組織需求為主。

b. 訓練藍圖

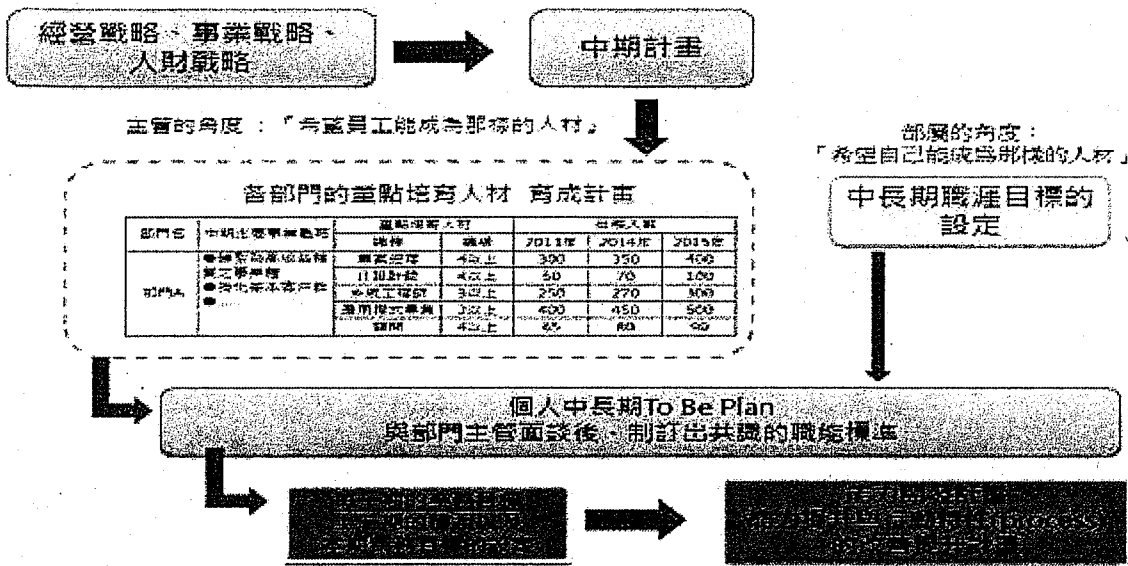
在訂出職系及能力分級後，Hitachi Solutions 亦參考國家 ITSS 的訓練藍圖，在每一層能力等級中展開相對應的課程，也讓員工知道要往那個職涯發展就應完成何種課程及能力認證。



C. 組織與個人成長的連結：

個人績效管理與職涯計劃，乃根據公司戰略的制定一路往下推展，所以有極強的連結性，與主管的對準。

(Alignment)每半年進行一次：



B. Do: 協助員工職涯發展

除了開發專業能力與職能之外，還需要多提供能讓員工累積相關經驗的場合，Hitachi Solutions 認為，人是在工作中成長的，上司會將員工的職涯目標列入安排工作的考量，協助員工強化相關能力與經驗以便達成職涯目標。Hitachi Solutions 對員工職涯規劃的協助如下：

a. 協助主管有計畫性的進行工作分配：

- i. 要求貫徹員工個人職涯開發計畫的精神，給予適切的工作分配
- ii. 透過「加強領導力」的課程，強化主管的管理意識

b. 協助員工參與公司內外部的各項活動：

- i. 設立讓公司內部菁英人才互相交流的專業型社交團體
- ii. 積極協助員工參與公司外部的專業型社交團體活動

c. 透過對員工職涯規劃與活化的協助，連結至組織整體的成長

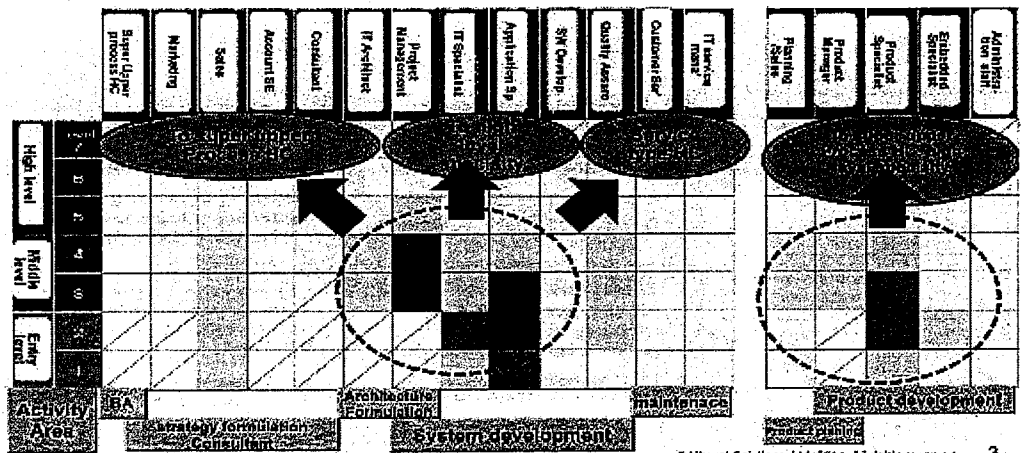
- i. 進修：公司內部有所謂的職涯顧問(須具備專業認證)，公司會安排他們集體進修並協助員工職涯規劃
- ii. 一對一個別協助：公司內部職涯顧問(須具備專業認證)與員工一對一諮商，給予員工個人協助
- iii. 公司內部有相當完善的網路系統協助員工的職涯規劃，相當於內部的 104 網站，提供以下功能：

- 內部招募：針對各部門的需求，員工可自我推薦，並在雙方合意的狀況下轉調。

- FA(仿大聯盟制度用語” Free Agent”)制度：員工可在網站上自我推薦，相關履歷全公司部門經理職級以上可以看到。
- 人事單位可以透過此系統檢視員工個人希望與各部門需求，從中媒合引薦。

C. Check/Act：掌握全公司的人財戰力

全公司的戰力分析：統計各職務的類別(職能診斷)，作為全公司及各部門的人財地圖。每年度會進行兩次的公司戰力分析(如下圖所示)，顏色越深的部份表示公司越多人具備此職能。透過此圖表的分析可讓經營層快速瞭解公司人財現況與公司的策略期望間的落差，以便有計劃性的進行培訓與人「財」發展。



© Hitachi Sol. No. 16, Ltd. 2014 All rights reserved. 3

(6) Hitachi Solutions 的多樣化(Diversity)人財推動

A. 目的及工作重點

Hitachi Solutions 推動 Diversity 的目的是為了加速全球化市場的成長，強化經營基礎。

Hitachi Solutions 認為每個的差異化能對公司在不同族群市場中的成長做出貢獻。因此要尊重每一位員工擁有的不同特質，並進一步創造對公司的價值。

Hitachi Solutions 目前針對下圖所述四大構面，包括女性、外籍人士(目前外國社員人數約 100 人，20 個不同國籍)、身障者、Work-Life 管理等進行 Diversity 之相關推進措施。

| | |
|---|-----------------------------------|
| <p>女性 針對日本多數女性會遇到的職涯問題及工作與生活的平衡提出檢討</p> | <p>國際型員工 協助在日本當地工作的外籍員工</p> |
| <p>身心障礙員工 協助身障員工將能力做最大的發揮</p> | <p>工作與生活管理 協助員工落實工作與生活的平衡</p> |

目前重點先放在推動「女性活躍」的部分，用心營造出能讓女性員工感到便利且友善的職場，進而逐漸擴大她們可活動的領域。同時也針對其他多元背景的員工提供協助，共同創造出可讓人充分發揮能力的工作環境，善用多元視野在公司的經營計畫上以提升營運成果。

B. 提升女性職場活躍度的背景：

在世界經濟論壇(Forum)於 2012 發表的數據中，日本在 136 個國家中排名 105 位(比前年的 101 位還落後)。資料顯示，日本女性在健康與生存以及受教育之指標數值與男性相當，但在經濟活動以及政治的參與機會低落。

為協助女性提升職場活躍度，work-life 平衡的相關管理措施為其中不可或缺的影響因素，否則日本女性很難兼顧家庭與職場。

C. Diversity 相關推進活動：

目前許多的措施仍須打破日本舊有的思想，所以跟許多不同 group 的人士交流也成為 Hitachi Solutions 的重點，例如：大學生與社員的交流活動、管理職能的研修、身障者的 group 交流等

(三) 參訪單位：日本 IDC 大塚家具

株式會社大塚家具，Otsuka Kagu, Co., Ltd.

IDC 大塚家具自 1969 年創業以來，以向顧客提供豐富的居住空間為使命。總公司設於東京都江東區有明 3-6-11，註冊資本為 10 億 8000 萬日圓，員工人數共有 1,747 名 (2013 年 12 月底止)。

經過 40 多年的努力，以『豐富齊全的品種』、『合理的價格』以及『充實的服務』等三大強項得到了國內外的高度評價。另外也在日本全國的主要城市中設置了大型展場銷售廳，從全世界 26 個國家和地區共 184

家企業、日本國內277家工廠進行採購、採購品種豐富齊全、種類高達48000種以上，持續向顧客提供具有價值的商品以及最滿意的服務。

1. IDC大塚家具提供之服務介紹：

- (1)專職的諮詢師提供介紹和導購服務：有使用不同語言進行溝通的專門負責人員，為顧客提供包括從室內裝飾方案、商品說明與介紹、送貨、現場安裝等的所有服務。顧客可以放心地體驗到最高級的服務。
- (2)可以使用多元支付方式：顧客可以選擇現金、轉賬、信用卡或者購物卡等各種方式進行支付。
- (3)免費配送、組裝以及現場安裝服務：送貨地點在日本國內時，負責將貨物送至顧客家，並進行組裝以及現場安裝。顧客只需指定設置場所，便可享受令人放心的服務。
- (4)家具回收服務：在顧客購買商品的同時，還提供舊家具的回收服務（收費）。如果需要回收的家具與所購買的商品屬於相同種類時，將以回收家具金額的半價進行回收。
- (5)綜合搭配服務：向顧客提供與室內裝飾用品有關的全套方案、為顧客策劃與顧客的個性和生活方式和諧搭配的生活空間。

2. 參訪重點：

(1)員工教育訓練成效與創新點

身為大塚家具的員工，無論是展場人員、銷售人員、總務部門、管理階層等都需要廣泛的專業知識，例如：家具產品的材質、結構與光潔度、裝飾的風格與歷史、造型技術、建築圖紙的閱讀理解能力、產品售後維修等，都需要透過完整的OJT培訓計畫，讓員工在大塚家具獲得成長。以下是大塚家具的員工培訓流程。

A. 加入公司前的新人培訓

a. 新人1天培訓（每年10-11月舉辦）

新人進入公司前會有一次唯一的培訓，受訓內容並不是學習公司內部知識，而是學習敬語和職場禮儀，這是一個新人進入公司的基礎，同時也在這次培訓中認識到自己將來在公司將要面臨的挑戰。

b. 入門培訓

經過一天培訓之後，就要開始為期多天的跨部門培訓，開始學習公司有關內部的知識，這樣的入門培訓課程是採導

師制度，專業的課程規劃可讓新進同仁能更快獲得實用的職場技能。

B. 加入公司後的 OJT 訓練

a. 部門訓練的 OJT

進入公司以後會分配上班部門，一邊實際工作，一邊學習，夠過在職場上的經驗獲得每人的業務技能。

b. 等級提升的培訓課程

為了讓員工能快速學習到公司內部知識，在 2 年內總共會規劃 12 次進階課程，同仁可以按照自己的需求來參加，課程內容豐富，包含建築知識、色彩協調、維修技能以及銷售技能等。

c. 商業機構學習會

為了能學習到更多公司知識 IDC 的 OJT 上課場地並不限於在辦公室，而是不定時的在展場直接上課或是與廠商面對面對談。

C. 進入公司第 4 年以後的 OJT

a. 經理人培訓課程

第 4 年以後，在職的員工可能會晉升到管理階層，需要更多的管理技巧，因此將針對有意參加經理人培訓課程的員工加強管理技巧與對下屬的領導力。

b. 管理培訓課程

管理課程是最高階層的 OJB 課程，除了有關公司各式各樣的知識以外，還包含相關法律規定與更高階層的管理技巧。

c. IDC 內部專業系統

IDC 從 2002 年開始，以先進的技術和專業知識的培訓目標，創立了『IDC 內部專業系統』，為客戶提供更專業的產品知識與諮詢能力。

(四)參訪單位：學校法人 環境造型學園 專門學校

ICS COLLEGE OF ARTS

1. 參訪單位背景資料介紹

成立時間- ICS COLLEGE OF ARTS 自 1963 年創校，是日本最早、也是唯一一所室內設計專門學校，是為了培育室內設計的專家所創立

的教育機關。培育許多世界知名的室內設計師、建築設計師、家具設計師、空間設計師、室內裝潢師、室內設計總監、室內施工專家等。ICS 創立於 1963 年，是為日本第一所室內設計專業學校。至今的半世紀以來，藉由許多極具特色的課程，將眾多優秀的畢業生送至海外各地。

教育理念則為以下三大關鍵字：「CREATION」創造、「COMMUNICATION」傳達、「CRITICISM」評論。

「CREATION」創造：以各種形式和親身體驗的方式培養一位設計師最重要的創造力。

「COMMUNICATION」傳達：為了擴展創造力需要多聽多說，也需要說明自己所構思的設計。為了設計所以必須培養溝通的能力。

「CRITICISM」評論：就設計進行討論，學習作品的理論根據及設計歷史。ICS 基於以上三個關鍵字所構思、至今仍持續進化的教育環境就是「ICS STYLE」。在這樣的環境之下，即使是從未接觸過室內設計的學生，也一定能給與學員關於室內設計工作上的表現能力，技術與知識，還有更重要的是無人能比的自信。

背景-採個別指導方式授課，為室內設計總括的專門學校，與英國國立諾丁漢特倫特大學(Nottingham Trent University)進行合作，可取得該校學士學位的設計學校。專門培育關於室內設計、建築、家具、產品、照明乃至於施工等空間設計的專家。

所營事業(行業別)及簡介-2013 年 5 月，學校法人 環境造形學園 ICS 藝術學院迎接創校 50 周年。作為日本室內設計教育的先驅者，ICS 一直以社會所需的教育、國際視點及培養創作家為理念，致力於培育對社會有用的人才。

<社會所需的教育>所為量變引起質變。建築行業進入了從增加建設數量到追求更加舒適的生活環境的時代。迄今為止製造大量垃圾的拆舊造新已不符合時代的要求，人們漸漸傾向於省資源、環保的翻新、重裝修。因此室內設計也越來越受世人的矚目。不僅如此，社會

的老齡化腳步也在加快，室內設計便能給所有人提供更加完善的居住環境。因此，不可避免成為教育領域的重要部分。除了家居環境，吸引人群並相互交流而為經濟活動注入活力的店面設計也不可忽視。特別是傢俱用品·照明·布製品等「物品」的設計，也是室內設計的主要教育領域。

〈國際視點〉創校以來，ICS獨自的室內設計教育被英國的教育機關高度評價，因此自1999年開始了與英國國立大學的學位協作（學士認定）。透過校外審查，即由來自英國國立諾丁漢特倫特大學的審查官，保持教育的客觀性·公平性及課題的國際性水準。日後，日本的教育機關需要與世界接軌。學位協作便體現了ICS的國際性，也間接影響到留學生的接納度，即留學生占總學生數的30%。ICS有從世界各國來的留學生，因此學生們的設計作品體現出國際化及多樣化。這些因素使畢業生走向全球的道路變得更加寬廣。

〈培養創作家〉ICS也致力於維持室內設計教育的獨特性，開設反映時代要求的課程，把更多的優秀畢業生送往國內外。不僅如此，為了能取得進一步飛躍，ICS與在現場活躍並業績紮實的超過五千多名室內設計業界校友保持更緊密的聯繫。全體教職員，也致力於創造對學生身心健康有利的環境，全心全意培育能在世界舞臺上活躍的創作家。

(1)組織架構

理事會-以理事長、校長為首，於經濟界與業界有著廣大人脈的理事齊聚一堂，全力支持每一位學生。

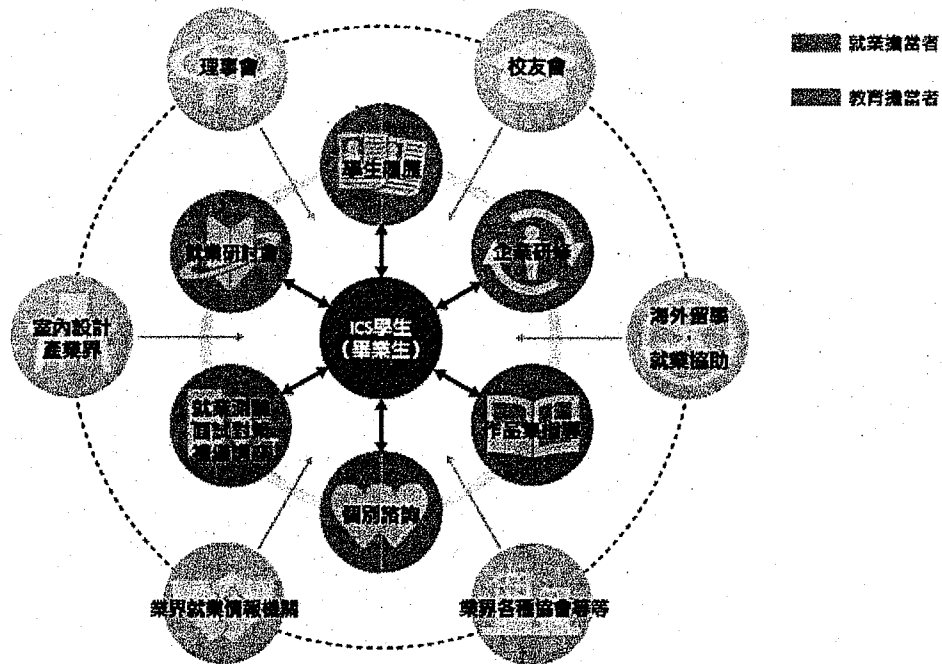
校友會-由畢業生所組織而成的校友會，在體驗就業·企業訪問·就業斡旋方面也會全面合作並盡全力支持每一位學生。

室內設計產業界-自企業與設計事務所等等的求才情報，乃至於企業研修以及課題提供等產學合作均有配合。

海外留學就業協助-除了各合作學校以外，並支援海外留學以及國內各研究所之升學。另可藉由海外活躍之畢業生以及業界之人脈，收集或安排當地的就業情報資訊。

業界就業情報機關-與各就業情報機關進行合作，提供學生業界的最新情報。

業界各種協會等等-與業界的各種協會和團體進行合作，提供學生各種有利的情報。



就業輔導制度圖

(2) 參訪重點-瞭解日本專門學校之產學合作及就業輔導之實務運作情形

A. 個別指導方式授課-

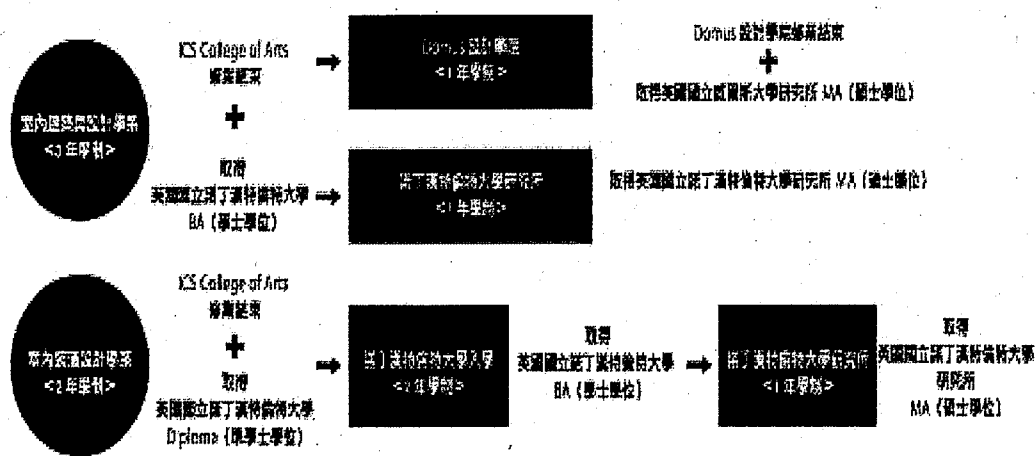
ICS認為一個專門家所需要的是創造力。而且必須是要有個性的創造力。所以ICS的「個別指導方式授課」致力於可以將每個人的獨創性拓展到最大限度的上課方式。這是與英國首屈一指的國立大學·諾丁漢特倫特大學合作後，於日本首次導入的教育方式。學生與個別指導講師面對面，磨練個人能力。與一班為單位以及大教室的集團授課不同，個別授課的教育方式，更可以提升每個人的獨特個性，這是ICS最大的特色。這種少人數制的個別教育，對於之前沒有受過任何室內設計教育經驗的學生，也可以獲得室內設計工作中所需要的表現能力、技術與知識，更重要的是透過我們的個別教育能讓您增加自信。

B. 與英國國立諾丁漢特倫特大學的學位合作 / 與義大利 Domus

設計學院的升學合作-

英國國立諾丁漢特倫特大學，是有著 9 個學部的總合大學。其中「藝術・設計學科」又以高質量的設計教育，廣受各國好評。義大利的 Domus 設計學院，則是創立於 1983 年，是一所可以代表歐洲的設計學校。在此產生了許多世界級的設計師，也被世界各地的設計業界廣大信賴。

因為與諾丁漢特倫特大學的學位合作，日間部室內設計科(3 年學制)即使不用留學，於畢業時也可獲得 BA(Bachelor of Arts/ 學士學位：與日本 4 年制大學畢業同等學位)資格。而室內裝潢設計科(2 年學制)即使不用留學，於畢業時也可獲得 Diploma(準學士學位：等同於日本的短期大學・高等專門學校畢業)資格。也就是說，通常需要 4 年才可以取得的 BA，在 ICS 只要 3 年就可以取得了。如在取得 BA 之後，繼續於同大學的碩士班進修或是前往 Domus 設計學院留學，最快可以在 1 年以內取得英國國立大學碩士班的 MA(Master of Arts/碩士學位：與日本研究所畢業相同學位)。在 ICS，學員的活動領域將有可能拓展到全世界。



ICS 學制圖

C. 異業結盟=產學合作計畫-

ICS 的產學合作計畫，是經由實際上企業所提出的課題，實踐室內設計上的學習研究，是 ICS 的一大特色。透過設計競賽與企業研修、畢業研究製作，可以習得通用的實踐能力、迅速成為社會上的即時戰力。還有其他像是校外展示會或公

開競賽、實習等可以將所學實踐於社會上的機會。

D. 僅有在室內設計單獨科系學校中才有的校園生活-

「ICS 的學生好像不只在學期間，就連畢業以後關係都還不錯…」常聽到室內設計業界的人這樣說。你知道理由為何嗎？關鍵就在於室內設計的單獨科系學校；ICS 以實習課題為中心進行課程，全部的學生除了學習沉浸在製作作品的樂趣之外，同時也會經歷許多困難。學生們在共同分擔製作作品的辛勞中，自然會意識到相互的存在，更會向對手產生敬意。而這些關係，在畢業以後也會一輩子持續著。做為好朋友、做為好夥伴、有的時候也會像好的競爭對手一般，互相切磋琢磨。全部的學生每一天都針對室內設計這個共同目標製作作品，這是在室內設計單獨科系學校的 ICS 才會有的校園生活。

E. 全學科平均 95% 的就職率=在學中至畢業後均有協助-

希望就業學生的就職率，全學科平均為 95%(2012 年實績)。畢業生們活躍於室內設計、家具、建築、產品、照明等各式各樣的領域。於室內設計單獨科系學校獨特的課程所培訓出來的實踐能力以及實習的經驗，還有在校風中所培育的「幹勁」廣受好評之外，入學之後馬上就開始的個別就業輔導制度，更是扶持 ICS 高就業率的一大特點。增強每一位學生的優點，讓各位能在所希望的世界中展翅高飛並且在出社會後，能夠活用所學於自己的領域上、提升自己的經歷。ICS 不僅提供畢業時的就業輔導，若有無法就業的情況發生時，亦可透過就業輔導或畢業後的轉職輔導，共同針對個人的經歷設計仔細進行規劃。

F. 個別就業諮詢-

就業與教育擔當者間的互相協助，除了依據個人的適應力與能力給予建議之外，亦會依照企業或是社會的狀況進行判斷，全力協助學生的未來。

G. 就業研討會-

因為是室內設計單獨科系學校，才可以招聘講師舉辦業界就業研討會。

H. 就業情報的提供-

除了企業提供的求才申請情報之外，亦同時提供各種就業輔導企業的情報資訊。亦可利用網頁搜尋求才情報。

I. 就業測驗. 面試對策及禮儀講座-

除了意識到已經要成為社會人士之外，還會實行各種必要禮儀的研修。關於一般常識到專門知識、模擬面試、自我分析、履歷表等就業對策亦徹底實施。

J. 日本室內施工專家協會-

成立於2004年的畢業生支援組織。除了確立「室內設計施工專家」這項新的職能，亦積極援助畢業生可以活躍於各個領域。

K. 學生履歷的製作-

仔細保留符合每一位學生所進行指導的記錄，將就業、升學指導一貫化。

L. 企業研修(實習)-

在學期間，即實行建築、設計事務所、室內設計關係企業的就業體驗。不僅可以了解企業活動中實際在做什麼，更能認識自身能力於社會中所扮演的角色。

M. 設置留學生就業協商擔當職員-

精通於留學生就業事務的擔當職員，在企業參觀或是就業時，能夠給予最有用的建議。

N. 作品集製作指導-

於各設計領域就業活動中，不可或缺的就是「作品集」。不單純僅是收集個人作品，我們也會指導要如何因應並製作所應徵公司的作品集。

O. 目黑室內設計商店共同體-

ICS與目黑室內設計商店共同體(MISC)互動積極且密切。各店鋪的專家們在學生打工或是就業等，均可提供各式各樣的協助。

(五)參訪單位：長野縣職業能力開發協會

Nagano Vocational Ability Development Association

日本近年來面臨技術革新、產業構造急劇變化、勞動者所需職業能力變

化，為協助培養失業者就業技能，與提升青年加入相關產業，厚生勞動省與職業能力發協會共同建構完整的職業訓練與協助體系，促進職業發展，提升職場員工技能。厚生勞動省主要負責日本國民健康、醫療保險、醫療服務提供、藥品和食品安全、社會保險和社會保障、勞動就業、弱勢群體社會救助等。都道府縣職業能力開發協會則是在各縣內促進當地職業發展，與提升職場員工技能的單位，並肩負改善各地勞動與就業保障。

日本於1978年進行職業訓練法局部修訂調整，經整合「社團法人全國共同職業訓練中央會」及「中央技能檢定協會」而設立特殊法人中央職業能力開發協會(Japan Vocational Ability. Development Association, 簡稱JAVADA)。其成立目的在於促進職業能力的開發及提升地方職業能力開發協會的健全發展，並在中央及地方的密切合作下，促進國民職業能力的開發和提升。

《職業訓練法》經過數次修改成現在的《職業能力開發促進法》。依據該法規範中央與地方權責、設置各類公共職訓機構、經費補助、技能檢定外，事業單位經認定亦可辦理公共職業訓練；中央與地方各設職業能力開發協會（後者為前者之會員），辦理職業能力開發相關業務。在技能檢定方面，日本自1959年即開始實施技能檢定，辦理機械工、鉗工、鈑金工、建築木工及機械製圖工等5個職類檢定，目前辦理的職類主要以製造業的職類為大宗。採中央及地方二級制，在中央方面，除由職業能力開發局之政策規劃外，中央職業能力開發協會，負責檢定試題之命題及技術指導等實際業務之推動；在地方方面，都、道、府、縣，並設有職業能力開發協會，則由其訂定實施計畫，實際辦理檢定業務如學科及術科之檢定。技能檢定的機構，除了都道府縣職業能力開發協會外，亦開放民間的社團法人之團體辦理技能檢定，辦理之職類如金融或管理類。每年依缺工需求，擇定需要職類辦理技能檢定。以2014年為例，計有128職類，技能檢定之等級，主要區分為五種等級，即為：特級、1級、2級、3級、單1級。參加技能檢定的人數約75萬人，合格率是40%。日本技能檢定等級及難易程度之相當技術水準對照如下：

特級：管理、監督人員應具備之技術水準

1級：高級技工應具備之技術水準

單1級：高級技工通常所具備之技術水準

2級：中級技工應具備之技術水準

3級：初級技工應具備之技術水準

1. 參訪單位背景資料介紹

長野縣職業能力開發協會成立於 1979 年 11 月 1 日，成立目的是促進職業能力的發展和改善職場員工的職業技能，以及改善勞動力和就業保障，並對經濟和社會發展作出貢獻的職業技能。該協會依循日本《職業能力開發促進法》的基本精神，針對勞動者個人之願望、適性、職業經驗等條件，致力勞動者自發性及提升之促進，系統性實施職業能力開發。落實職業訓練與職業能力檢定的實施，強化青少年之職業訓練，提高相關產業的就職率，並協助企業提升職業訓練與職業能力檢定。

(1) 協會的組織和管理

由理事會決議的會議紀錄來營運，並由設有專職人員的秘書處處理日常業務，目前的員工總計 21 人，會員數總計 200 個企業團體。協會所需之營運經費來自政府補助經費、會員會費、檢定考試之手續費，及其他收入，其中檢定考試之手續費占全部經費 50% 以上。

(2) 協會主要業務

A. 技能檢定-職業技能鑑定考試

技能檢定報考申請之受理、考試之實施如學科及術科之檢定。以“國家技能認證系統”檢測職場員工所擁有的技能，長野縣每年通過技能檢定的名額約 4000 人。

B. 製造業技術專家制度

由於日本少子高齡化，為使青年提高其技能檢定，增加相關產業就業率，厚生勞動省特別規劃製造業技術專家制度，以建築與製造為產業基盤，規劃 111 職種，由製造業技術專家深入中小企業與學校，提供相關技術指導與輔導服務，藉以提升企業技術能力與強化青年能力養成。製造專家必須擁有技能檢定特級、1 級、2 級與單 1 特級之資格，同時要有 15 年以上相關工作經驗，與技術傳承之熱情，向中央職業能力開發協會統一申請。

長野縣的職業能力開發協會負責製造業技術專家派遣與熟練技能者派遣等二類別，其執行內容包括技術指導派遣與

學校體驗教室教學。其中技術指導派遣有 4 種業務（中小企業、職業培訓學校、工業高等學校、大型企業派遣），學校體驗教室教學則進行講師派遣。經費來源全部由政府經費支應，透過長野縣職業能力開發協會支付相關講師、旅費與材料費用給予製造專家。本案於 2013 年開始實施，目前的專家總計 45 位，參與本專案的人數 450 人，執行滿意度達 95%。

2. 長野縣產業勞動部~產業人才育成支援計畫

本次參訪長野縣職業能力開發協會時，長野縣產業勞動部代表也同時出席參與交流及回應本團相關問題，其相當重視臺灣企業相關勞動力訓練及培育措施，因此將該縣勞動部相關措施也介紹如下：

(1) 各技能競技活動

產業勞動部為確保人才養成，其產業人才育成支援中心定期進行調查與各項支援活動，透過學校、工會等各種育成講座，讓企業新手、中階與高階技術人員參加各種技術提升課程，讓參與學員得以通過技能檢定並滿足企業所需。同時配合中央舉辦各種奧林匹克技能競技大會，有技能五輪國內與國際大會（23 歲以下青年技能者可以報名參加）、青年製造競技大會（工業高校、工業高等專門學校、參與公共職業能力開發施設、認定職業訓練施設等技能學習 20 歲以下青年），目的是提高青年對於冷門製造與建築業有所興趣，並增加其未來就業機會。長野縣為提高其縣內青年參與，更結合其縣內宣傳與吉祥玩偶，到各級學校進行相關促銷活動。

(2) 各種研習課程執行狀況

A. 職業技能開發推動者培訓

為了促進人力資源開發，根據厚生勞動省法令規定，要求各事業單位需任命人力資源開發促進者。於工作場所以訓練來獲取必要知識和技能，以進行有效的職業技能開發。

主要內容：

- a. 有關員工在企業中的職業生涯支援事項。
- b. 在職業培訓計畫的執行與業務創新相關事項。
- c. 在職業培訓計畫的執行與業務創新相關事項。
- d. 有關員工職涯諮詢與職能指導。

- e. 關於職涯諮詢的基本技術事項和職涯發展的支援補貼方案。
- f. 與其他企業的人力資源發展相關合作事項。

B. 職業培訓師的培訓

可通過以下方式，為職業培訓指導獲取許可證：

- a. 有關員工在企業中的職業生涯支援事項。
- b. 職業培訓教員考試準備課程。
- c. 職業培訓講師許可證課程(48小時培訓)。

(六)參訪單位：長野縣觀光協會

Nagano Tourism Association

1. 參訪單位背景介紹

(1)成立時間

青木村是一個歷史悠久的村落，1,300年前這裡是屬於日本的國道，是前往奈良及東北的必經國道，由於是通往奈良必經之路故在文化及情報上此地非常發達。在江戶時代最早期的減稅制度就是從青木村開始；村裡面有一個大法寺三重塔是成立於鎌倉時代末期的正慶2年(西元1333年)是一個非常美麗的塔，其結構外觀樸實華麗，令人流連忘返，也是國家級古蹟的地方。

(2)背景

青木村是一個全山環繞的美麗村莊，整個村的面積大概有57平方公里，自稱為ECO村其意義為同心協力的村子。全村80%是森林、10%則為耕地，這裡氣候是典型的大陸型氣候白天與夜間溫差較大，且降雨量少。

青木村是日本國內最小的村，與臺灣鄉村發展的現況相同，在產業經濟發展、觀光產業發展、人口外移、高齡化、新生兒出生率偏低等方面面臨許多問題。

A. 人口的減少：

- a. 就業人口的持續減少，年輕人紛紛到都市謀生，造成人口外移，生產人口(15~60歲人口)持續銳減。
- b. 年輕夫妻因為房價及培育子女的生活壓力，新生兒的出生率偏低，另外長野縣是日本境內最長壽的縣，不僅居民壽命高且對於疾病的
- c. 預防做的很好，也造成醫療成本及費用的增加。

B. 製造業僱用人員的缺乏

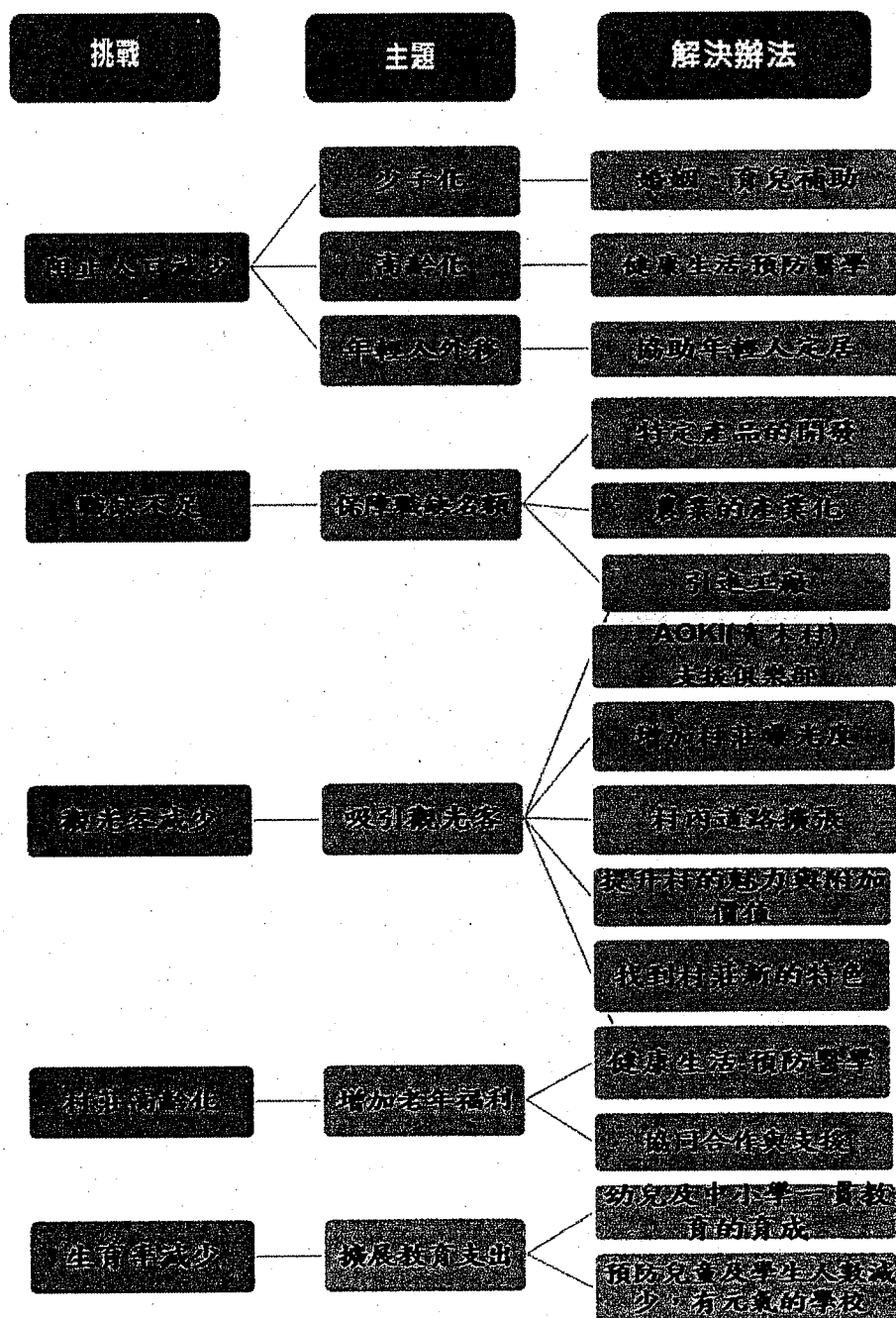
因為人口短缺原因導致工廠出走至東南亞，從業人數減少，使得村內的就業機會減少，產業聘用人數持續下滑。

C. 觀光客的減少

農村的產業及觀光特色未能藉由行銷方式來提升知名度，造成觀光客的減少。

← 在村長、各級幹部及村議會的通力合作下，藉由團隊研討方式，依據面臨的挑戰及主題來設定解決的方案如下：

青木村面臨的課題與解決對策



(3)在人口減少的解決方案下，採取解決措施如下：

- A. 利用婚姻聯誼的活動來提升年輕人交往與結婚的機會，提供年輕人低價的房屋租金以及充實的心靈教育活動。
- B. 提高生育補助金(祝賀金)，第一胎核發五萬元日幣；第二胎核發十萬元；第三胎則核發十五萬元。
- C. 對於幼稚園子女的收費標準則採取遞減方式，第一個子女收費四萬元日幣；第二個子女收費二萬元；第三個以後子女則採取免費入學方式。另外也同步擴充教育的個人硬體設備，中學生每人配發一部價值七萬多元日幣的電腦。
- D. 在促進就業機會的做法上，則將重點放在確保村民的僱用機會，重點產業放在農業，透過農產品的發展出口，結合當地特產的開發、農業的產業化，提供優渥條件讓工廠鼓勵投資進駐。
- E. 在解決觀光客減少的議題上，則透過擴展村內道路面積、農產品推展至東京市場，利用多元行銷管道(如運動競賽、慢跑比賽及電視節目)，積極發展 Home Stay(寄宿家庭)誘導觀光客來觀光。
- F. 對於高齡者的增加，除了提升社會福利措施以外，透過親友間的聯繫關係「絆」的核心理念，鼓勵增加親人互動與情感的連結。

(4) 所營事業(行業別)及簡介

青木村結合村內機械、光學、農業及觀光產業專家，結合各級學校的教學資源，成立青木村的支援俱樂部，透過產學合作與日本政府的技能檢定制，積極發展觀光及農特產品產業，以農產品直銷東京市及罐頭外銷海外的措施來提升農產品銷售量，近年則搭配長野縣觀光協會，藉由電視節目的行銷、各類競賽的舉辦與國際交流活動，努力建構國際寄宿家庭 Home Stay 的良好環境，將青木村的特色行銷到國際。

2. 參訪重點

(1) 技能傳承與振興之運作模式：

在蕎麥麵的製作過程中得知師傅本身是透過師徒制的訓練制度，在師傅親自實作、示範與從旁指導的過程中，逐漸累積經驗，取得在村農會擔任蕎麥麵師傅的資格。村內充分運用退休但具有專業能力與體力的專家，投入村內發展支援俱樂部行列，創造青木村永續發展的良好基礎。

(2) 員工教育訓練成效與創新點：

在義民太鼓的參訪活動中，老師透過講解、實作示範、學長姊從旁指導，運用分段練習並鼓勵學員在辛苦練習，仍須保持樂觀與微笑的心態下，有系統及步驟下迅速地看到學習成效。

(3) 職能的學習成果移轉與成效評估作法

利用參加日本國內及國際太鼓的競賽活動，驗證學員的學習成效。另蕎麥麵師父則利用觀光客參訪及實作體驗活動，將學習成果運用在農村觀光活動中。

(4) 人才培訓創新方案

村長結合村內產業協會及專家，透過俱樂部及同學會的組織運作，將機械、光電、農業等關鍵技術的傳承，進行村民人才培育計畫，讓人才落地生根。

(5) 產業產學合作案例-社會力的養成教育

- A. 對象：與其他村交流；村民；來自世界各地的小孩(Home Stay)
- B. 訓練目的：結合 Home Stay 方式讓小孩養成社會力並學會體會感謝大地的心，以青木村養成的小孩為傲
- C. 方法：透過青木村的學校及村民結合結合一些自然以及勞作的課程(如蕎麥麵製作)及寄宿家庭的工作，讓孩童養成社會力以及感謝大地、重視自然資源的心。

(七) 參訪單位：東京都物業機構

Nihon Housing Co., Ltd.

1. 單位簡介

NIHON HOUSING Co., Ltd.(日本ハウズイング株式会社) 始於1958年12月由富士建物工業創業，於1966年9月正式設立日本ハウ

ズイング株式会社，公司於 2002 年 2 月正式上市東京證券所，其主要業務可分為四類，分別為公寓大廈管理事業、辦公樓管理事業、不動產管理事業、營繕事業等。

迄 2013 年 3 月止，該公司轄下管理物業包括：大廈 8,184 棟建築物、387,607 戶、一般建築商業設施 425 單位及月租公寓 783 單位等。

2013 年公司年度營業額約為 700 億日圓，其中以公寓大廈管理業年營業額約為 370 億日圓，佔總營業額之 54.2% 為第一大收入、其次修繕事業年營業額約 238 億日圓，佔總營業額之 32.3%、辦公樓管理業務年營業額約為 50 億日圓，佔總營業額之 7.5%、不動產管理業務年營業額約為 40 億日圓，佔總營業額之 6%。

2013 年聘僱之員工包括社員約有 1,428 人、準社員 3,729 人及兼職(part time)人員約 5,528 名，總計聘僱約有一萬名員工。

該公司同時在 1994 年 9 月集資成立臺灣東京都物業管理機構。迄今國內經管實績超過 3,707 棟，戶數 67,351 戶，連獲內政部營建署評選為「優良公寓大廈管理維護公司」。

日本ハウズイング株式会社為「營造安全舒適的生活環境，為社會發展貢獻一份心力。」自 1999 年導入 ISO-9002:1994 認證通過，於 2002 年 9 月通過 ISO-9001:2000 升級改版認證；2009 年 6 月通過 ISO14001:2004 年版續評驗證，緊接於 2009 年 10 月通過 ISO9001-2008 年改版驗證；2010 年 6 月通過 ISO14001:9000 續評驗證。2011 年 11 月連續通過 ISO9001:2008 年版及 ISO14001:2004 複評驗證；2012 年 11 月通過 ISO9001:2008 年版及 ISO14001:2004 續評驗證，直至 2013 年 11 月通過 ISO9001:2008 年版及導入 ISO14001:2004 年版環境管理系統續評驗證，達成整體環境品質提昇之目的。日本ハウズイング株式会社持續改善、持續發展，維繫其 50 年歷史產業歷久不衰並發揚光大。

2. 企業精神

企業標章：



經營理念：

提供安全舒適的生活空間
善盡企業責任

企業標語：

現場第一-The Team First

品質政策：

優質生活的領航者
建物價值的創造者

紅色-

熱忱服務

雙手承托建築物-

用心守護顧客家園的承諾
營造安全舒適的生活環境

企業文化：

創新(Innovation)
整合(Integration)

行動方針：

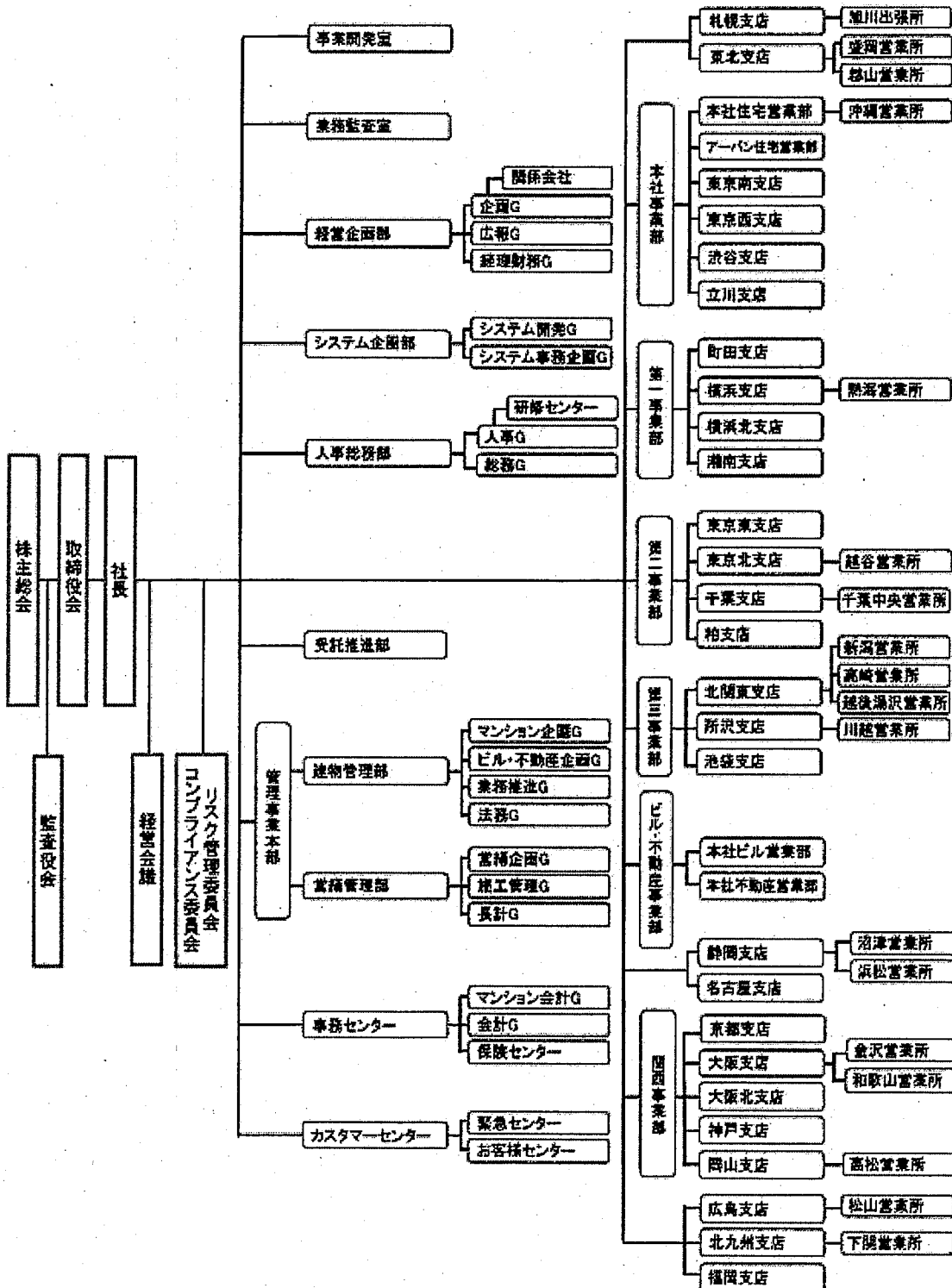
用心傾聽，充分溝通

環境政策 ISO14001

營造安全舒適的生活環境
為社會發展貢獻一份心力

3. 日本ハウズイング株式会社組織架構

日本ハウズイング株式会社組織架構如下圖：社長轄下有管理事業部、各分區事業部等單位。



4. 訓練課程規劃設計

日本ハウズイング株式会社教育研修體系，依階層別分別設新進人員訓練、管理職人員等訓練。依業務別分別依各專業技術人員訓練，訓練課程規劃設計如下圖：

| 研修区分 | 研修種別 | 研修内容 |
|-------|---------|--------------------|
| | 新卒 | 新卒社員導入研修 |
| | | 新卒社員合宿研修 |
| | | 新卒社員基本研修 |
| | | フォローアップ研修(総合職) |
| | | フォローアップ研修(一般職) |
| | 中途 | 新入社員導入研修 |
| | | 新入社員フォローアップ研修 |
| | | 中途社員研修 |
| | | 管理職研修 |
| | | 一般職研修 |
| 業務別研修 | マンション管理 | フロント業務 スキルアップ研修(1) |
| | | フロント業務 スキルアップ研修(2) |
| | | フロント業務 スキルアップ研修(3) |
| | 専務 | 専務実務研修 |
| | 管理員 | 新任管理員研修(認定訓練) |
| | | 管理員(首都圏)研修 |
| 官港技術 | 官港実務研修 | |
| その他 | 資格取得講習会 | |

(1) 員工職前教育及在職教育訓練規劃

日本ハウズイング株式会社規劃新進員工到職第一個月為職前訓練時間，職前訓練完成後，分派至所屬服務單位，任職的一年期間，透過在職訓練 (On Job Training, OJT) 模式，由資深員工帶領業務訓練，繼續培訓員工，協助員工透過工作對職務上必須的知識、技能、態度，進行有計畫性、目的性、組織性、持續性地訓練與成長。

兼職員工任職一週期間為職前訓練期間，完成職前訓練後，回到服務單位採 OJT 方式繼續在工作崗位上接受訓練，提升專業

技能。

除了依據工作年資及階層定期安排教育訓練外，依據階層及業別接受技能檢定證照的資格取得輔導也是教育訓練規劃的一環。

(2) 師資遴聘方式

擔任 OJT 訓練中之內部講師，必須先接受公司專業訓練安排，經過公司測驗及通過教授內容審核，始能成為內部講師群。

OJT 講師每二年必須定期回訓，以強化其專業知識及技能，有效輔導、協助內部員工專業能力提升。較高專業技術，公司會聘請外部專業講師成為公司訓練講師群，擔任訓練師資。

(3) 工作手冊及四階文件的建立

公司將作業相關流程編輯成冊，成為公司訓練人員指引及標準化教材，並放置公司網站中公開發員工隨時查詢。

為因應行業之特性，日本ハウズイング株式会社派遣台灣東京都務業機構員工受訓，撰寫『品質手冊』、『程序書』、『作業規範』、『作業表單』等四階文件，落實品質管理制度，提升核心競爭力，營造優質服務。

(4) 現場模擬訓練環境-研修中心設立

日本ハウズイング株式会社於 2001 年 3 月開始設立研修中心，研修中心於 2003 年 4 月獲得日本東京都評定為「職業訓練校」，該訓練課程設計分為二大類，一是基本課程、二是針對理事會開設之專業課程，近年來多次獲得各方肯定，2013 年更獲得日本勞動大臣的表彰。

日本ハウズイング株式会社透過公司附設職業訓練校培訓業務所需專業技術如水、電、消防、營繕等教材設施設備，讓員工專心於研修中心透過實體教材模擬現場環境教學，仿實境的硬體設計，學習者透過教育訓練現場實境訓練，回到職場能迅速與業務接軌，有效達到服務崗位實務操作的專業度。

叁、感想與建議

一、國際援助與勞動力引進的思辯

日本對外實施政府開發援助 (ODA) 計畫中「產、官、學」有效整合的制度設計和政策執行部分，其藉由協助未開發(或開發中)國家勞動力之技能實習制度，不但在國際關係上善盡國際責任，更藉由此制度解決日本國內因人口老化所造成勞動力短缺現象。

JITCO 在「立意良善(三贏)的技能實習政策」與「中小企業低廉勞動力取得」及「日本本身國內勞工缺口與勞動力的引進」三種基礎的實務運作下的應對與反應，是參訪本單位的最大收穫。

日本隨著勞動力人口下降，人口老齡化及生活水準上昇的趨勢下，中、低階勞動力缺口的補足，似乎是各國必須要正視的重大問題（臺灣勞動力的發展，則是長期以來都是處於高階流出，而低階的 3K 工作由發展中國家的勞動力流入的 unbalance 狀況）。

在各國都很積極在利用各種手法，像是薪資所得差距、Working Holiday、外國人技能實習制度(暫且不論優缺點)、移民……藉此吸引及補足國家低階勞動力的缺口之時，如果臺灣跟日本一樣，沒有正視這樣一個趨勢，沒有即時創造一個適合中、低階勞動力引進或開發的環境與協助，很快會面臨這些基層勞動力不會選擇臺灣，且臺灣的青年勞動力會選擇其他國家的窘境。

日本的外國人技能實習制度，因為時空的轉換，勢必要重新定位。是要讓外國人能運用這樣的技能實習制度，學習到日本的先進技術的定位，或是完整的低階勞動力引進，協助減少日本低階勞動力需求的缺口定位，其實在日本國內也有很多的檢討和討論，值得我國持續追蹤，不但可更深入了解日本整體勞動力的策略及相關政策的配套機制，更可為我國是否發展外國人技能實習制度或其後續發展定位之參考。

二、永續經營價值，完整的 OJT 系統是日本企業人才養成的重要基礎

參訪 Hitachi Solutions 後，可發覺 Hitachi Solutions 是在 Hitachi 這家百

年企業(至 2010 年適逢 100 週年)轄下的 900 多家子公司之一，其管理方式與企業文化完全承襲了百年企業的風範，以『人』為本的思考展露在每一個制度與活動中，創新改革的思維，甚至企圖扭轉女性在日本的地位等方式，都令人佩服。

Hitachi Solutions 的人力制度都建構在主管與部屬間的相互溝通與瞭解上，也唯有先承認每個人都是不同的才能真正發揮出每個人的價值，也唯有不斷的溝通方能達成公司與員工目標的一致進而共同成長。其將各主要職位的能力標準定義清楚，並且發展相對應的必修課程，畫出全公司的訓導藍圖，非常有利於員工的職涯規劃。

Hitachi Solutions 以日本政府所制定的 ITSS 為基準來設計整個公司職能發展的藍圖，以及員工在公司內部的職涯規畫；在能力等級的評估搭配主管的認證與外部評量，有完整的戰力與人財庫分析，且能基於以上的分析結果回饋到組織人才策略與組織經營策略，也會根據每年組織的需求做人才技能發展方向的調整，是相當完整的規劃。這是我國企業可參考的方向。

再者，Hitachi Solutions 的職涯(Career)制度整個規畫相當周全，有一套完整系統，且對主管皆輔以相關教育，讓主管視人才在組織的健康流動為自己的職責，對於人才的流通有極大的助益，整個系統的規劃與組織文化的塑造可資參考。

本次的參訪中亦發現「終身雇用」的觀念幾乎仍存在所有公司及機構中，即使像 Hitachi Solution 這樣國際化的 IT solutions 公司也不例外。如果員工在原單位表現不好或者適應不良，公司或機構會協助他內轉，或者轉到海外子公司，一直找到他能發揮的單位為止。

另外，本次參訪日本ハウジング株式会社，同時也展現到日本企業之訓練文化雖然在終生僱用制逐漸解構的趨勢下，仍然願意投入資源訓練企業新進人員，且主要著重於新進員工是否符合企業文化及其本身對於職場的態度。日本企業願為員工進行教育訓練，且是重複訓練直到熟悉相關業務技能為止。日本ハウジング株式会社經營理念強調「提供安全舒適的生活空間、善盡企業責任，共享經營成果」，

在業界擁有高水準的管理實績，擁有一定程度的品牌「信賴性」，重視人與人之間的「信賴感」。經營者抱持著「一定會站在客戶的角度，盡最大力量來達成客戶的委託並解決客戶問題」。在構築信賴關係方面，公司強調員工個人的自我成長。因此公司行動方針之一即為「專業學習、持續改善」，不間斷地安排系統性訓練課程並研發各項學習平台與機制，落實經營理念與訓練規劃的有效性。

另一方面，日本ハウズイング株式会社現場工作人員大多為中高齡者，考量中齡體耐力及工作壽命的延續，會依據工作人員各自狀況調整上班時間，並提供優渥福利，比如聚餐、旅遊、定期頒發工作獎金鼓勵員工、辦理優秀員工表揚酒會等等，這些作為都為留任經驗豐富、服務資深的員工，讓工作經驗傳承延續，並有效達到OJT訓練的效果及推展。這些做法有效留任屆退休之員工，人員離職率(流動率)幾乎為"0%"。而OJT的訓練讓新進人員及技術仍需協助的工作人員透過資深人員的技術帶領快速並有效率地進入工作核心，提升工作產能及維持品質的穩定度。

臺灣目前人口結構漸趨老年化，透過日本經驗，臺灣該思考及學習如何擴展老年人口的生產力，避免因退休失去職場競爭力，並能透過經驗技術傳承，紮實新生代的能力養成，帶動臺灣人力資源的活絡及產業的發展。

三、以就業為導向的技職教育

本次參訪完ICS College後，發現ICS College的學生，在一入學從學期間至畢業後，會以各種形式進行就業輔導。以理事會為首，並有著畢業生所建立的校友會作為後盾，與室內設計業界的各企業及機關緊密連結，通過不斷地交換情報、活用各式人脈，更可以掌握實際的社會情況，再加上就業擔當者與執行日常授課的教育擔當者進行諮詢的資料，更可確保每一位學生明確的前途以及就業方向。

另在個別輔導時，導師會針對每個學生想要實習的地點進行溝通與討論，同時也會跟實習的公司進行溝通與討論，共同努力讓學生畢業後的出路更有保障，加上日本終生雇用制的觀念根深蒂固，員工一旦進入了公司就不易離職，因此在設計業界凡是ICS College畢業者，聘任自校學弟妹的比率相對較高，是該校深耕設計業界

獨佔的優勢，也是此次參訪值得學習的地方，對產業的深耕是很重要的一環。

另 ICS College 也提供了其相關海外留學生畢業後之去向，令人驚訝的是有 70% 的海外留學生都留在日本本地發展，對於該校之培育有一定的認同感才會造成此現象，想必未來應該會有更多人知道 ICS College 並認同 ICS College。

四、「製造(技術)專家制度計畫」試圖解決勞動力斷層的問題

本次參訪長野縣的職業能力發協會，當天接待代表有長野縣產業勞動部人材育成課堀內光晴課長、大規覺輔佐先生，以及長野縣職業能力開發協會專務理事宮下貞男先生。從參訪過程中可發覺縣勞動部與職業能力開發協會是非常緊密合作，各司其職辦理人才育成促進方案。在職業能力開發項目，長野縣勞動部透過與當地人才培育之相關團體，形成網絡聯結並收集人才供需的資訊，同時亦提供縣內培訓資訊，供民眾查詢。技能檢定的部份，因應產業現況之需求，辦理不同職類的技能檢定，以滿足產業之需求。在製造專家制度的計畫中，其實施概念與本署於去年開始推動之明師高徒計畫雷同，但實施細項卻不同。日本因地緣及文化關係，目前其政府推動及實施的方案，在未來可作為我國政策執行的借鏡。

因應日本人口老化、少子化環境下，衝擊整體日本經濟發展，日本厚生勞動省亦實施一系列職能提升方案，除提昇專業技能外，亦導正年輕人職業正當觀念，此部分值得我們學習。技能的培養、提升，才能提供產業所需人才及確保穩定就業，日本在人才培訓方面有完整的職業訓練體系且非常普及，不但教育體制有各級職業訓練學校，雇用能力開發機構亦有各類職業訓練中心、職業能力開發促進中心(含高度職業能力開發促進中心、生涯職業能力開發促進中心)等，建立非常完整公共職業訓練體系。

五、人力時間銀行與居家照護網絡減緩高齡化的衝擊

「人力時間銀行」是實行居家照護/服務的志願服務制度，即將參與服務的志工之服務時數累計下來，等其自身或他人有需要時，再將服務的時數提領出來，請其

他志工來服務。這也就是所謂之於銀行的道理，因為他擁有所謂「存」與「貸」兩項基本機制，在此間流通的貨幣，不是平常我們所使用的「錢」，而是「時間」，參與人力銀行所付出與接受服務的時間。

日本目前推展的是「時間預託制度」，是將世代傳承的互助功能制度化的一種體制。為確保積點付現的信用，將服務時數換算成現金存提，即是領時數若大於儲存的時數時，即須以現金付費，或初使用服務者亦須付費，若未使用或未使用完畢，可將剩餘時間換算成金額辦理退費。

社區支持性網絡可分為：非正式資源及正式資源兩種。非正式資源照顧是從個人支援網絡擴大而來的。除了原有的家人，親朋之外，亦可包括社區裡的鄰居、志工、宗教團體、案主群所組成的互助團體及鄰里社區照顧組織等；正式照顧資源是指有正式立案的照顧機構（組織）所提供的服務，可分為三種：（一）政府部門、（二）志願部門、（三）私有營利組織機構。如何結合非正式照顧資源及正式照顧資源，以有效建構社區支持性網絡，開發社區／居家照顧的照顧人力。

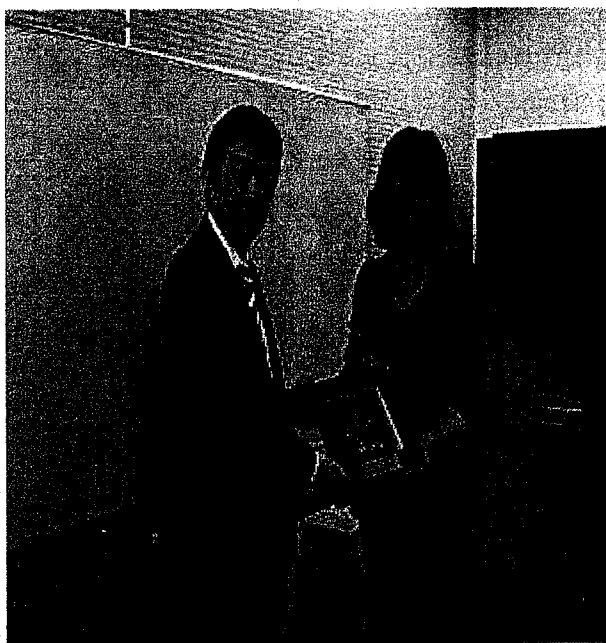
時間銀行除了鼓勵國人從事志願服務工作外，更重要的是期待志工可以從愛自己的社區為出發點，自發性地願意營造自己居住的社區。使志工除了有志願服務的精神外，亦具有社區意識，讓志願服務的發展導向「互助社區」，使社區中的小家庭，彼此結合成為一個大家庭，以互助的力量，滿足社區中對高齡化社會相關服務的需求。

附件一：代表團成員

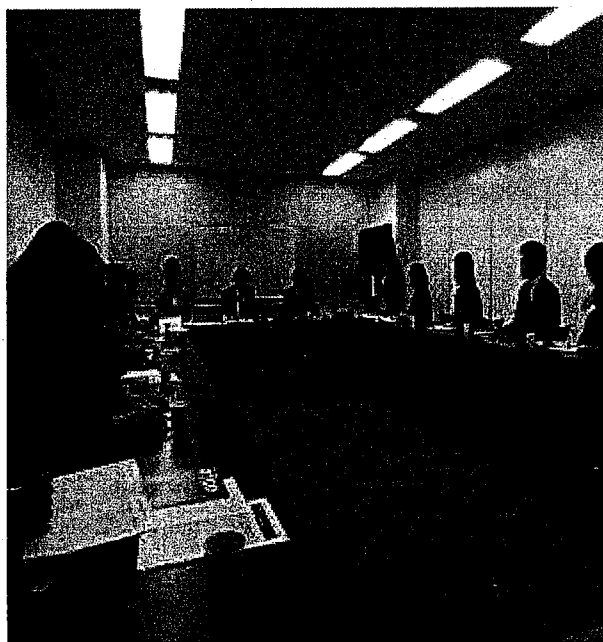
| NO | 單位 | 姓名 | 職稱 | 身分 |
|----|-----------------|-----|--------------|--------|
| 1 | 勞動部勞動力發展署 | 黃俐文 | 科長 | 團長 |
| 2 | 士林電機廠股份有限公司 | 韋美西 | 人資及行政管理處經理 | 團員 |
| 3 | 台虹科技股份有限公司 | 陳孟吾 | 資深副理 | 團員 |
| 4 | 台灣積體電路製造股份有限公司 | 許鳳娟 | 學習發展處/ 副理 | 團員 |
| 5 | 明基電通股份有限公司 | 賴佳偉 | 資深經理 | 團員 |
| 6 | 財團法人彰化基督教醫院 | 謝淑慧 | 專員 | 團員 |
| 7 | 信織實業股份有限公司 | 周光輝 | 協理 | 團員 |
| 8 | 埔基醫療財團法人埔里基督教醫院 | 房樹梅 | 主任 | 團員 |
| 9 | 中華人力資源管理協會 | 鍾文雄 | 執行副總/理事 | 團員 |
| 10 | 財團法人自強工業科學基金會 | 徐秀燕 | 資深處長 | 團員 |
| 11 | 高雄中餐服務人員職業工會 | 黃曉蓓 | 組長 | 團員 |
| 12 | 國立中興大學創新產業推廣學院 | 朱盈虹 | 企劃經理 | 團員 |
| 13 | 國立勤益科技大學進修推廣部 | 陳嘉惠 | 專案經理 | 團員 |
| 14 | 台北醫學大學進修推廣處 | 張伊萍 | 副處長 | 團員 |
| 15 | 大台南總工會 | 王思傑 | 人資處長 | 團員 |
| 16 | 中華民國全國中小企業總會 | 徐友彬 | 主任 | 執行單位代表 |

附件二：參訪活動剪影

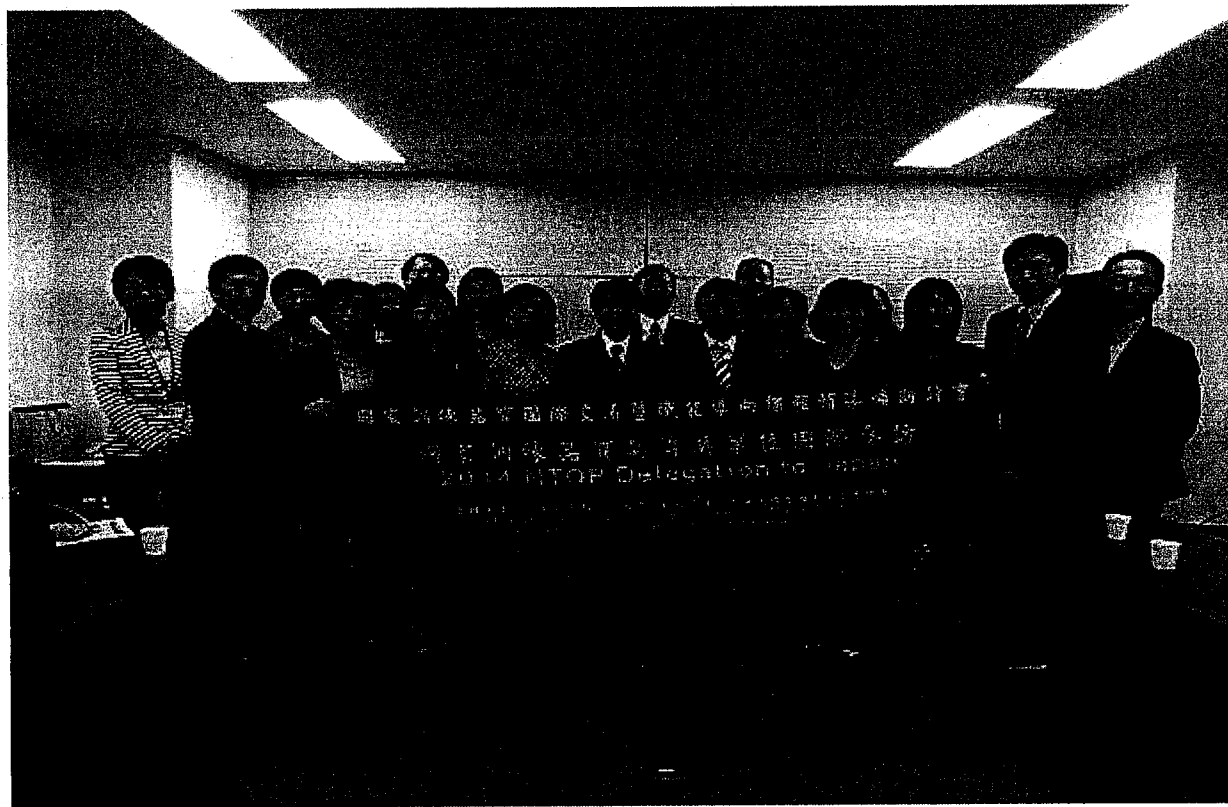
1. 日本國際研修協力機構



黃科長致贈丸山副部長紀念品



參訪互動剪影



參訪團參訪日本國際研修協力機構合影

2.Hitachi Solution Ltd.



日立人資主管簡報介紹



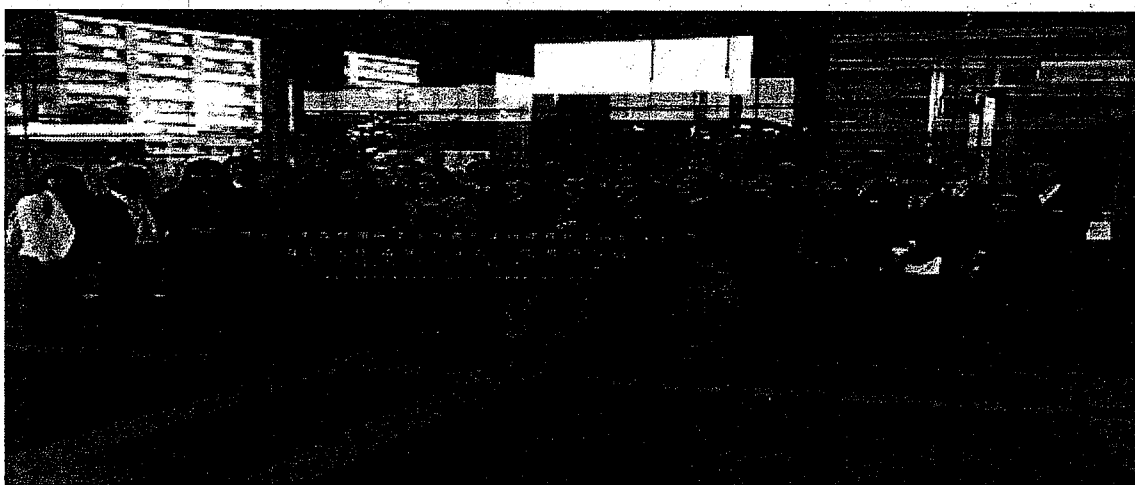
參訪互動剪影



參訪團成員鐘理事反饋剪影

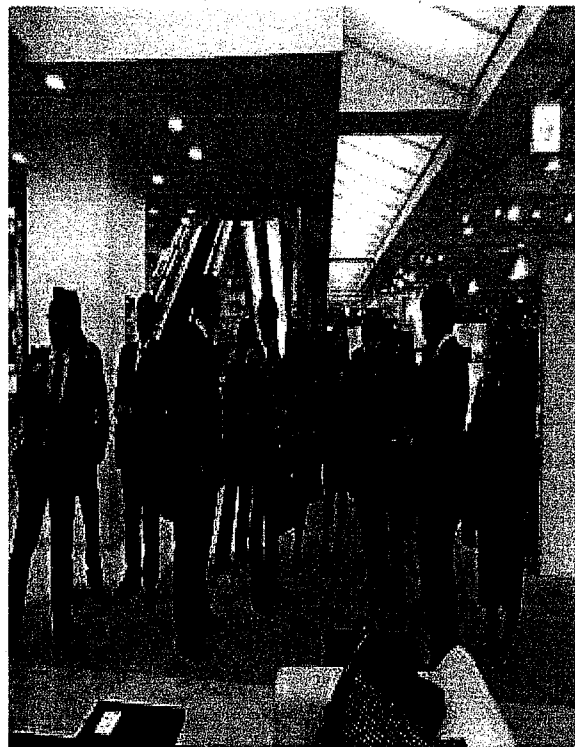
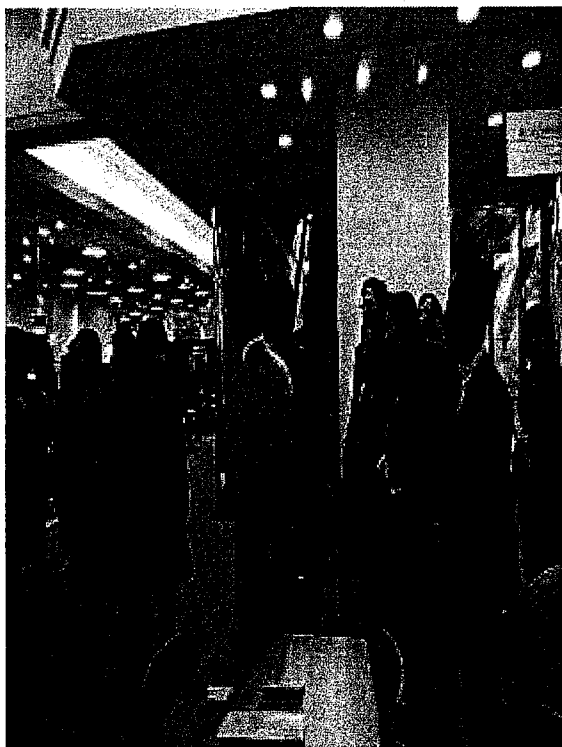


參訪團房主任反饋剪影



參訪團與Hitachi Solution Ltd.幹部合影

3. 日本 IDC 大塚家具



參訪團成員參觀產學合作學生設計之賣場與主管互動剪影



大塚家具員工現場訓練剪影

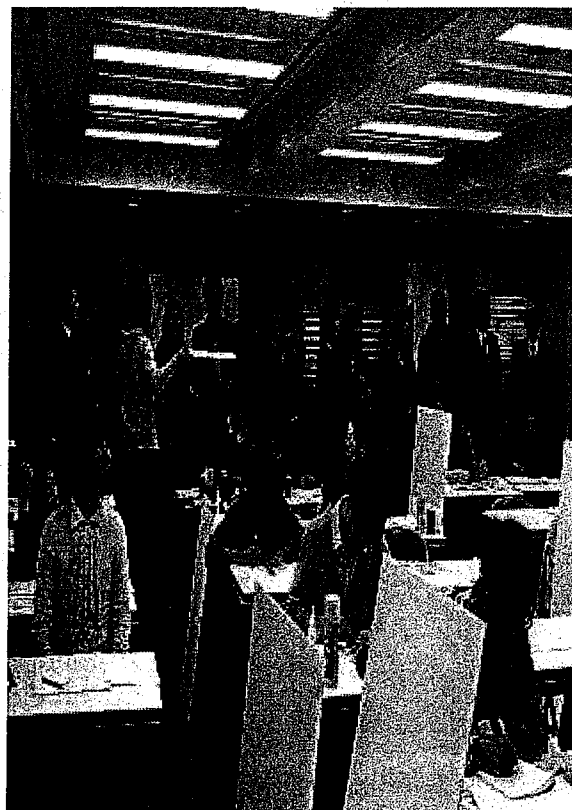


參訪團成員現場參訪討論

4. 財團法人環境造型學員 專門學校



校長與參訪團互動及致辭剪影



現場教學參觀剪影

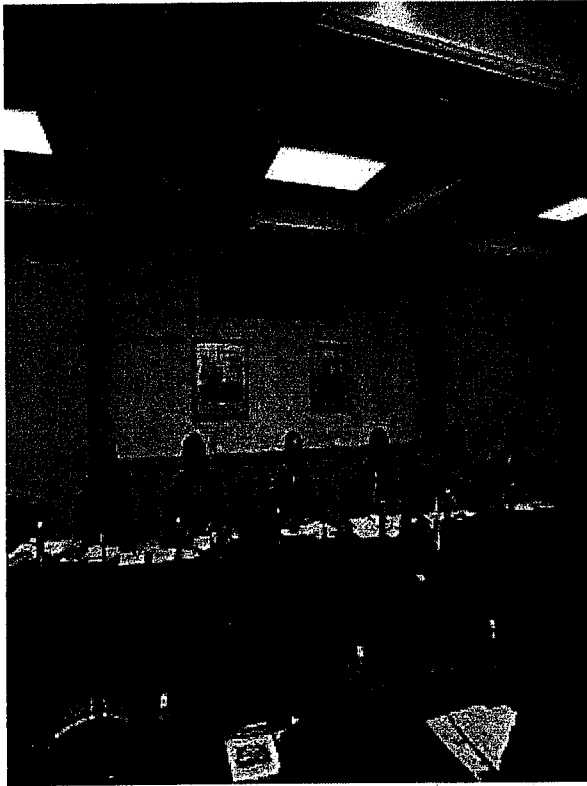


學校產學合作成果展示

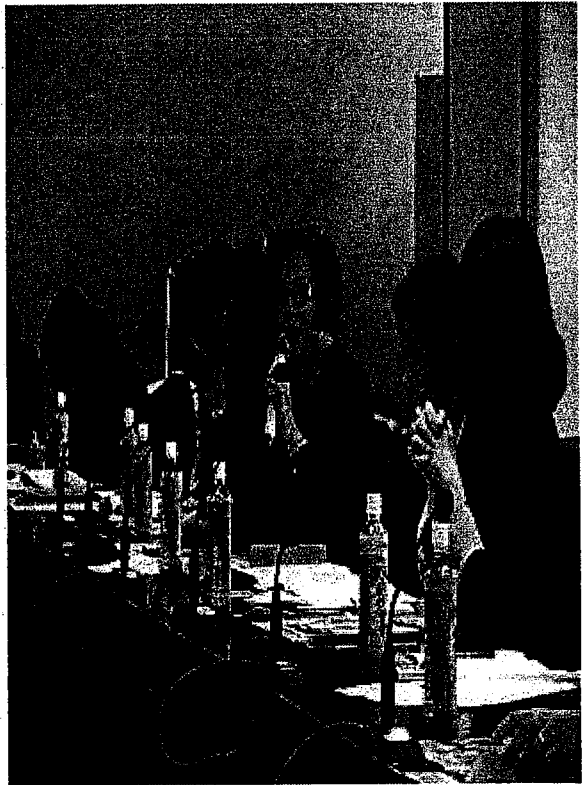


參訪團與副校長合影

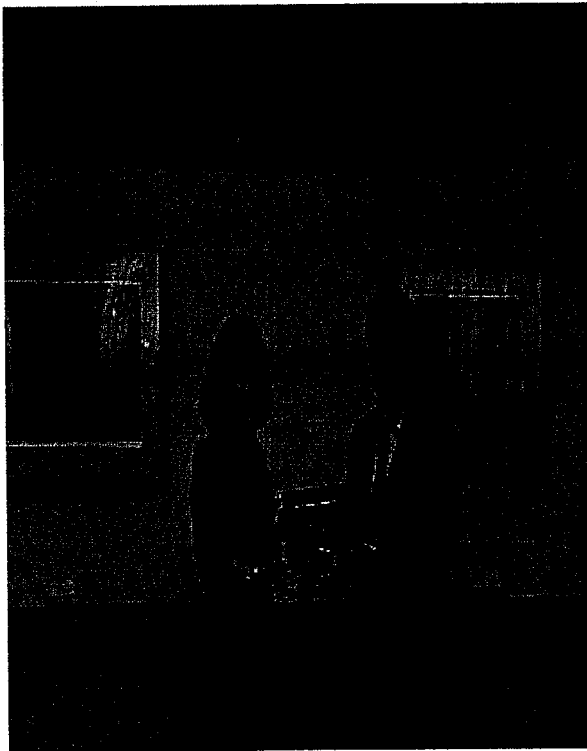
5. 長野縣職業能力開發協會



長野縣產業勞動部 人材育成課致歡迎詞



參訪團士林電機韋經理提問

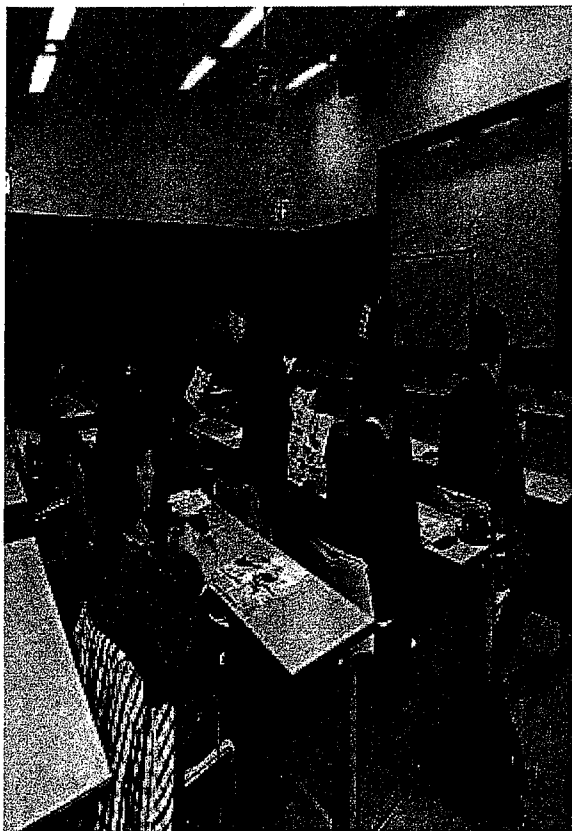


黃科長致贈紀念品



參訪團與課長合影

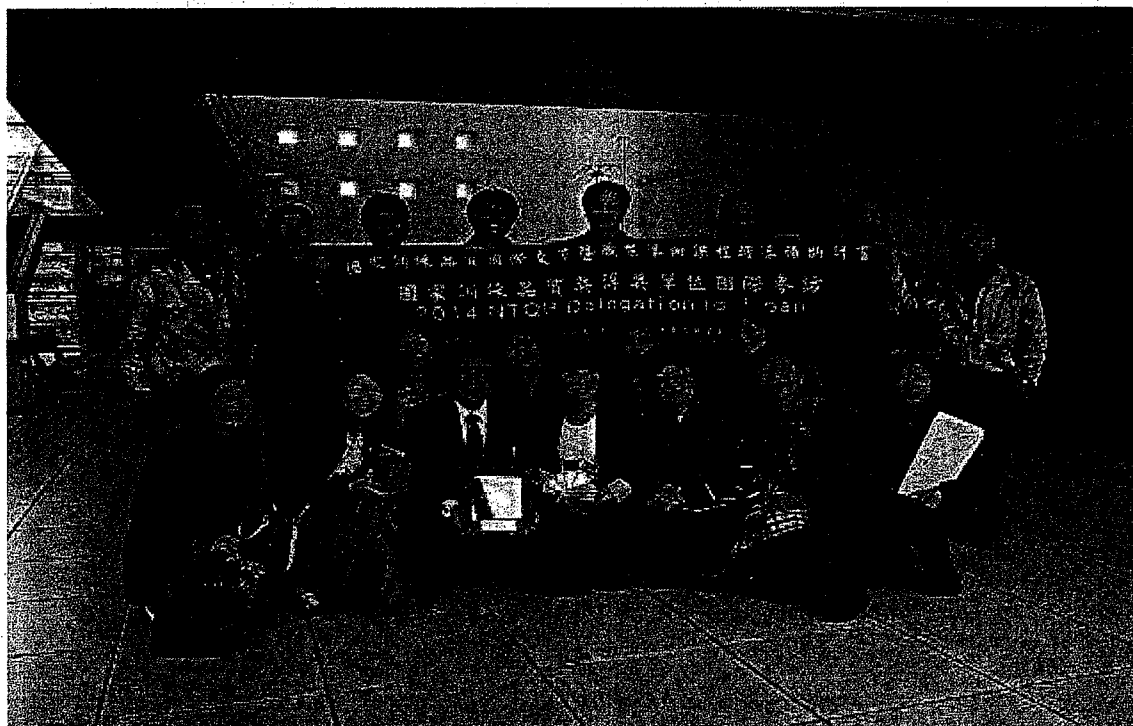
6. 長野縣觀光協會



長野縣青木村長及觀光協會代表致詞



村長介紹縣內產業概況

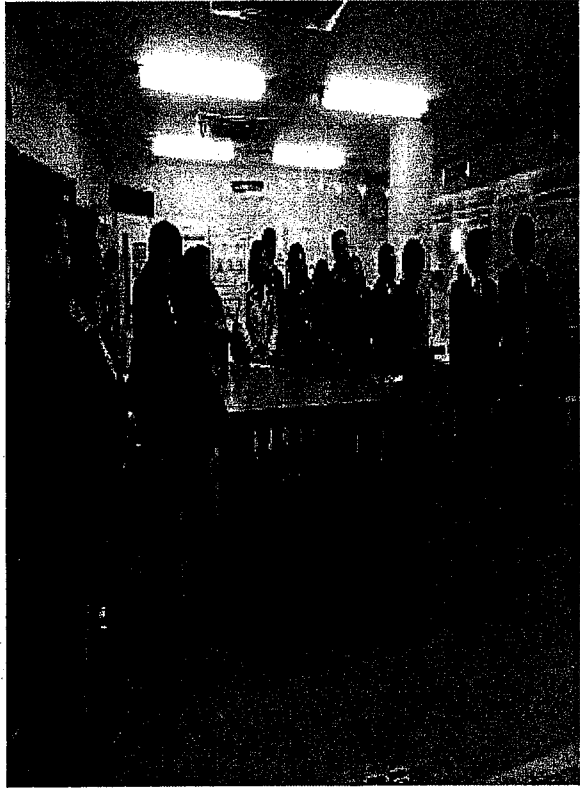


參訪團與村長及觀光協會代表合影

7. NIHON HOUSING Co. Ltd.



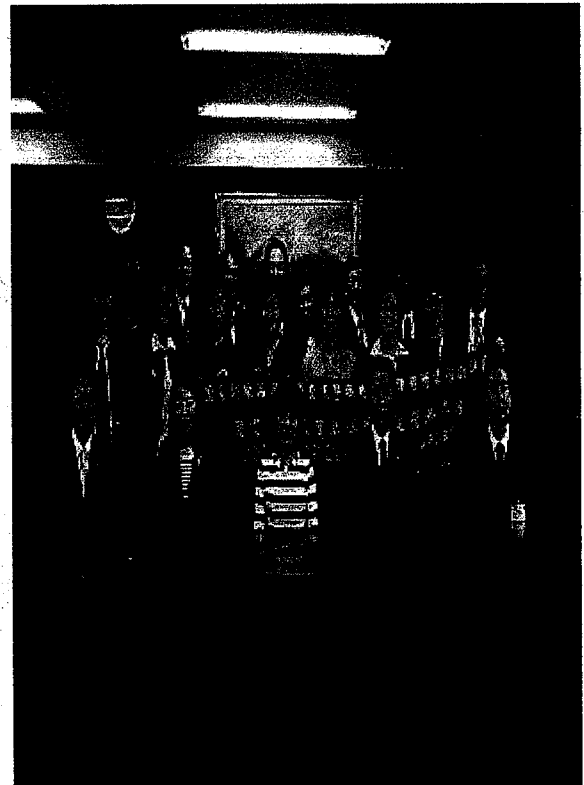
吉田裕信董事長致詞及簡報



參觀單位附設職業訓練學校



單位員工訓練現場運用實例



參訪團與董事長合影