

平成 25 年度 国土交通省補助事業「住宅市場整備推進事業」

英国の徒弟制度

平成 25 年度



目次

目次.....	2
1. 徒弟制度の歴史.....	4
2. 現代徒弟制度への移行.....	4
3. 徒弟制度の再構築.....	5
4. 徒弟制度の主な特徴.....	5
5. 徒弟制度の質を向上させるイングランドのポリシー.....	6
6. 拡大的徒弟制度.....	7
7. 限定的徒弟制度.....	7
8. 徒弟訓練生が受けられる訓練の種類とレベル.....	8
9. 徒弟制度フレームワークの必須部分.....	9
10. 徒弟訓練の提供と費用の公的助成.....	10
11. 徒弟制度の期間とコスト.....	11
12. 徒弟訓練生との雇用契約と賃金.....	12
13. 徒弟訓練の修了後.....	12
14. 中小企業のケーススタディ：K&M マクローリン装飾株式会社.....	14
15. 中小企業で利用できるサポート.....	15
16. スコットランドの現代徒弟制度.....	15
17. 北アイルランドにおける徒弟制度.....	16
18. 労働力育成の長期的アプローチとしての徒弟制度.....	17
19. コストと比較して徒弟訓練生を採用する利点.....	18
20. 徒弟制度の実施のための社内の協力の必要性.....	18
21. コンサルティング・アウトソーシング会社でのケーススタディ：Capgemini 社.....	19
22. 英国の公共部門労働組合 UNISON でのケーススタディ.....	20
23. 住宅建築会社でのケーススタディ：BARRATT 社.....	20
24. 徒弟訓練には適切な訓練プロバイダーが必要.....	21
25. 訓練プロバイダーとの良い関係づくり.....	22
26. 徒弟訓練生の募集を支援する全国徒弟サービス（NAS）.....	23
27. 徒弟訓練生の学校からの直接採用と面接方法.....	24
28. ケーススタディ：仕事の経験のない徒弟訓練生の採用.....	25
29. 徒弟制度の採用ステージ.....	26
30. ケーススタディ：ウエストサセックス州議会の徒弟訓練生の募集.....	26
31. 雇用関連法と徒弟制度.....	27
32. 徒弟訓練生との契約.....	28
33. 徒弟訓練生を解雇と固定期間の満了.....	29

34. 首尾のよい徒弟制度の実施：徒弟訓練生の支援.....	30
35. 徒弟訓練生のマネジメント.....	31
36. 指導員の任命と徒弟訓練生のサポート	32
37. 徒弟訓練生の指導－SCOTTISH UNION LEARNING (STUC) の例	32
38. 徒弟プログラムの平等と多様性を確保	33
39. 多様性と労働組合の支援を受けてニートの関与とに関するベストプラクティス.....	34
40. 徒弟訓練が終わったその後.....	35
41. ケーススタディ：ロールス・ロイスの徒弟訓練生と進行経.....	36
42. 徒弟制度に関しての一般の誤った通説	37

1. 徒弟制度の歴史

英国は中世のギルドに遡る徒弟制度の長い歴史を持っている。1563年に徒弟制度がより規定され、規制を受けたエリザベス朝の工匠条例で訓練（7年の期間やマスターと徒弟の関係を含め）のための諸条件を定めた。労働条件、環境、余暇時間の徒弟の行動に関する新しい法律で、徒弟制度は次の2つの世紀で拡大した。

法律のもう1つのマイルストーンは、1802年に可決された、徒弟の衛生と道徳法。1日12時間労働と工場徒弟は読み書きや算数が教えられるという要件が含まれていた。1814年のこれらを発展させ、1563年法の廃止を行った。その1年後、徒弟制度によらない技能訓練も違法ではなくなった。新法はまた1人に費やされる7年間の最低の要件を削除することで、徒弟制度の法規制を緩めた。

19世紀後半には、徒弟制度は、建築や印刷など工芸職から、造船や技術など新しい産業の職種に、そして配管や電気工事に広がっていった。1960年代半ばまでは、約24万人の徒弟であったが、徒弟訓練の有効性についての懸念があった。それは結果ではなく、奉公に注力するため、男性中心であるため、その排他性のためから批判され、新しいと拡大職種を包含するのに失敗した。

2. 現代徒弟制度への移行

徒弟訓練生の数は1990年までには53,000人（訓練の平均）に減少していた。減少は16歳以上の全日制教育への進学の上昇、徒弟制度のための公的資金の不足、及び青少年訓練制度及び青少年訓練プログラムの影響で悪化した。これらの取り組みは、そうでなければ徒弟訓練をしていたであろう若者に提供されたが、提供の品質はしばしば疑問であったし、両方のプログラムは、一般的に職業訓練の理解にはほとんど貢献していない。

1990年代半ば以降、政府は、経済・制度的調整でプログラムを再構築してきた。ほぼすべての国でそうであったように、多くの徒弟プログラムは国家的な支援を必要としてきた。（英国での国家介入のレベルは、1960年代と1970年代に産業訓練委員会を介しての賦課金の資金プログラムから、1990年代初頭の無支援や無介入にまで、最近の数十年にわたって変化している）。

1993年に政府は、特に中間レベルでの技能不足の懸念に対応するため、レベル3での新しい徒弟制度（現代徒弟制度）の計画を発表した。プロトタイプは翌年導入され、制度は1995年に完全に運用を開始した。現代徒弟は、職業遂行能力にほぼ完全に集中し、必要な技術知識の学習を求めなかった。

3. 徒弟制度の再構築

1997年に福祉のニューディールと新産業主義で登場したブレア労働党政権は、その選挙の「ニューレーバーマニフェスト97」で、「イギリス産業の国際的競争力を高めるために、健全な利潤をもたらすダイナミックな市場経済を、高品質の製造品と技術革新に取り組む経営者ならびに熟練した労働者の力を結集して実現する」と述べ、技能訓練と教育水準のレベルアップを掲げた。

- 1998年には、訓練基準委員会（その後、成人教育訓練監察局）は、作業ベースの学習プロバイダーの点検を始めた。2007年には、点検の責任を Ofsted（教育基準局）に移した。
- レベル2徒弟制度が2000年に導入された。
2000年には、Learning and Skills Council（教育技能委員会）が職業訓練・企業委員会から徒弟制度に資金を提供する責任を引き受けた。
- 徒弟訓練から、2003/04年に理論的な知識を必要とする技術資格が導入された（そして、暗黙のうちに、作業外訓練を構造化した）。作業内訓練による技能訓練だけの徒弟制度に、理論的な知識のための作業外訓練が加わった。
- 徒弟制度ファミリーが、2004年に再ブランドされた。
- 徒弟制度青写真が、その徒弟制度を定義する Sector Skills Councils（産業別技能委員会）の最新ガイダンスを提供するために2005年に導入された。

1997年以来、政府によって行われた投資の増加と相まって、これらの変更の結果、徒弟生の数と徒弟制度の品質が大幅に改善されている。2008/09年の239,900人に比べて、2009/10年のイギリスの学年度には279,700人が徒弟制度開始した。修了率は、かつて就業実践と品質で重大な問題が示されているが改善されている。2008/09年の143,400と比較して2009/10年度は171,500人が、首尾よく徒弟制度を修了し、修了率は2004/05年の37%と比較して、2009/10年度は74%であった。

4. 徒弟制度の主な特徴

徒弟制度はフルタイムの教育ではなく、雇用契約をした16歳以上の人が利用できる。新しい才能を募集する新規採用での徒弟制度の活用だけでなく、既存の従業員に対してこれを活用し、組織にキャリアルートを提供することもできる。

徒弟制度は、専門家から知識を獲得できる利点を持った職場での職業を学ぶユニークな概念である。組織で技能を維持し、世代から次の世代に渡して、スタッフの既存あるいは

新人のメンバーに、組織の中で最も有能な技能者から技能や知識の伝承ができるものである。徒弟訓練生は完全雇用されているので、同時に徒弟制度を組織の生産性向上に役立たせることができる。

良い徒弟制度は、徒弟訓練生には十分な能力を与え、雇用者には投資のリターンにつながる。そのためには職場での具体的な技能と指導を提供し、内容の充実した経験となる必要がある。就業内訓練と就業外訓練の良いバランスが必要であるが、しかしこれは職業によって異なっている。徒弟訓練生には明確な進行ルートが必要であるが、これは徒弟制度と徒弟修了後の連続的な専門能力開発へのコースの提供を意味する。

提供する上での徒弟プログラムの多様にもかかわらず、昔から国際的に認識された、学習の強力なモデルにすべて基づいています。徒弟訓制度は、職場に必要な知識、技能及び判断を開発するために設計されている。

それは、経験豊富な同僚、トレーナーや職業訓練教師でサポートされている初心者から職業分野の専門家へ移動する徒弟で旅の形をとる。用語 “徒弟” は、大工さんから脳外科医からシェフ、オーケストラの指揮者、ジャーナリスト、弁護士から、ウェイターや事務管理者まで、多くの職業で使われている。すべてのこれらの職業は、彼らの仕事の文化、歴史、固有の特性に徒弟を導入することの重要性を認識している。それは今でもその原則を維持しながら、仕事の世界の変化や技術革新に適応することができたので、学習のモデルとして徒弟制度が生き残っている。

5. 徒弟制度の質を向上させるイングランドのポリシー

技能ニーズに首尾よく対処するためには、提供される徒弟制度の質が鍵となる。徒弟の品質基準を改善するために、イングランドの政策立案者は、最近では徒弟プログラムに、厳格な仕事関連の学習とトレーニングが含まれていることを確実にするため、徒弟制度が実行されるよう雇用者を監視することを公約している。また公的助成金の対象から、徒弟訓練の品質基準を満たしていない訓練プロバイダーを排除することができる。

- 2012年8月から、16から18歳のすべての徒弟訓練生は、少なくとも12ヶ月間継続しなければならないことになった。
- 全国徒弟サービス（NAS）は、しばしば高年齢から徒弟を始めるのを考慮して、少なくとも12ヶ月間継続する徒弟制度の要件が、高年齢の徒弟にまで拡張する必要があるかどうかを検討している。
- 全国徒弟サービス（NAS）は、徒弟訓練生が既存の知識と経験だけで認定されないように、すべての徒弟訓練生に重要な新しい学習を提供することを求めている。

- 公的助成金を訓練プロバイダーに支給する The Skills Funding Agency は、訓練が要求する品質基準を満たせない訓練プロバイダーから、直ちに公的資金の支給を止めることができる契約を締結している。

雇用場所環境での学習の可能性を高めるため、「雇用者のための徒弟制度ガイド」を作成し、徒弟プログラムの品質を高めるアイデアを提示している。ここでは限定的な徒弟制度に対して、拡大的な徒弟制度というアイデアが提唱されている。それは、徒弟訓練生が自分の能力を伸ばし、彼らの現在の仕事でだけでなく、将来的の助けとなる技能や知識を習得する機会を与えるものである。

6. 拡大的徒弟制度

拡大的徒弟制度は、徒弟制度を個人や組織の能力を開発するという目標に向かう手段として使われ、職場と訓練プロバイダーと徒弟訓練修了後のビジョンを共有することで、よりキャリアアップを進める。

徒弟訓練生は、訓練生と従業員としての2つの立場があるが、訓練生としての徒弟の立場を明確に認識しサポートされる。徒弟訓練の職域における生産労働者と専門知識の取得に徐々に移行する。

徒弟訓練生は、社会のルール、歴史、知識と実践的な専門知識へのアクセス権を持つ職業や職場共同体の一員として扱われ、徒弟訓練生は職場内や職場外のさまざまな研修コミュニティに参加する。

職場では、資格要件に照らして日常作業業務につく。業務要件への即応する知識と追加的技能として、資格を評価する。資格は、継続教育のためのプラットフォームと次のレベルへ進めるための知識を開発している。

徒弟訓練生は広い視野を得るため、研究のために就業外訓練が計画されている。徒弟訓練生の、既存の技能と知識が認められ、評価され、新たな学習のプラットフォームとして使用される。徒弟訓練生の進歩は、総合的なアプローチを取る雇用者とプロバイダー要員の規則的で建設的なフィードバックを含め、注意深く監視される

7. 限定的徒弟制度

限定的徒弟制度では、徒弟制度を組織のニーズと個々の能力に合わせて調整され使用され、徒弟修了後の徒弟ビジョンは、あくまでもその仕事のためにとどまる。

従業員としての地位の方が勝り、訓練生としての立場は、徒弟枠組みを満たすのに必要

な最小なものに制限される。職業分野の限られた知識と生産的労働者への迅速に移行し、最小限の能力開発で徒弟訓練生として、生産的労働者となる。

徒弟訓練生は、限られた知識や技能、仕事を実行するために必要があることだけにアクセスする手伝い人として扱われる。職場内や職場外のさまざまな研修コミュニティへの参加は、狭義の仕事上の役割や仕事場に制限される。

職場での業務と資格の関係は弱く、即応の作業任務を超えて取得した技能と知識は認められない。資格は、就業内訓練の能力に限定された範囲で認定される。就業外訓練は、単に就業内訓練のマイナーな延長として考えられている。

徒弟訓練生は“白紙”または“空の容器”とみなされ、徒弟訓練生の進歩は限られたフィードバックで職務のパフォーマンスを監視される。訓練プロバイダーの関与は職務遂行能力とは無関係な資格のための公式的な評価に限定される。

8. 徒弟訓練生が受けられる訓練の種類とレベル

徒弟訓練生には、組織内の専門職との協力で、訓練のほとんどを受けられるが、それに加えて仕事場から離れての学習も必要である。イングランドではこれを“ガイド付き学習時間(guided learning hours)”と呼び、年間当たり少なくとも 280 時間が指定されている。

ウェールズでは、徒弟制度の枠組みで必要な就業内訓練と就業外学習の時間数が指定されている。特定の時間数は、スコットランドと北アイルランドでは規定されていないが、能力をサポートするために必要な知識と理解の幅をひろげ深くすることが重要と認識されている。

雇用者が提供する必要がある訓練の種類は、仕事の性質や種類によって異なっている。徒弟制度は、ほとんどの部門や産業で利用可能で、エンジニアリングから会計に至るまで、業界の幅広い分野で利用可能な 240 以上の異なった徒弟制度がある。それぞれの部門に必要な技能を支援するために作成されたガイドラインと詳細があり、これらは“徒弟フレームワーク”に含まれている。これらのフレームワークは、英国の地域ごと（地域ごと違いの表を参照）に異なるが、それらは関係部門と職業に必要なすべてのコア・スキルをカバーするために雇用者とともに開発されてきたものである。

提供する訓練は、部門と徒弟訓練生の技能レベル（徒弟制度のさまざまなレベルがあり、これらは、英国の地域間で異なっている。）に寄っているが、それらに共通しているのは、次のようなコアコンポーネントと雇用権利と責任を含むことである。すべてのコンポーネントが達成されたとき、徒弟訓練証明書（apprenticeship certificate）を受け取り、徒弟制度は修了することになる。

イングランド	スコットランド	ウェールズ	北アイルランド
●レベル 2 – 5 のフレームワーク 中級 (レベル 2) 上級 (レベル 3) 高等徒弟制度 (レベル 4 とそれ以上)	●レベル 2 – 5 のフレームワーク	●レベル 2 – 6 のフレームワーク 基礎 (レベル 2) 徒弟制度 (レベル 3) 高等徒弟制度 (レベル 4 と 5, 6)	●レベル 2 と 3 だけのフレームワーク

コアコンポーネント=能力ベースの要素と、知識ベースの要素と、移行可能な基本/コアスキル。

移行可能な基本/コアスキル=地域によって呼ばれる専門用語が異なり、16~18 歳児がグレード Cs を達成していなければならないといった要件である GCSE の英語と数学の強さが含まれている。

9. 徒弟制度フレームワークの必須部分

機能/キー技能/コア技能/必須技能 (ウェールズ)

これらの技能の専門用語は、地域によって異なっている。しかし、それらは実用的なアプリケーションを使った情報通信技術 (ICT) や英語、数学を含めた、人々が仕事するのに必要な技能のコアセットである。グレード Cs を持っていない場合、GCSEs の英語と数学の再試験を受けるといった 16 から 18 歳児を奨励するという政府の公約がある。

能力 (Competence)

徒弟の能力 (技能) 側面は、通常全国職業基準に基づいており、職場で完結するものである。

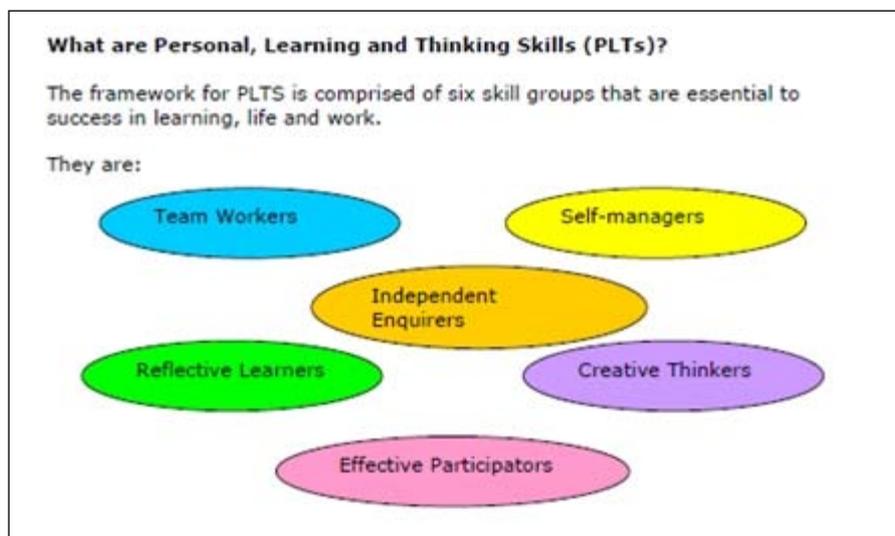
知識 (Knowledge)

徒弟制度の知識の部分は、徒弟訓練生が仕事の役割の中で開発する実践的な技能関連の理論や技術知識をカバーしている。

従業員の権利と責任 (ERR)

徒弟訓練生は、従業員としての権利について告げられなければならない。どのような権利が期待されるか、また雇用者や同僚に対する義務は何か。たとえば、従業員としての権利に関するアドバイスと情報源。組織内での役割。彼らに有用なキャリア。訓練における組織の原則と慣習。同様に健康と安全、雇用法、平等と多様性など。

個人学習と思考技能（PLTS）（イングランド）や広範な要素技能（ウェールズ）
自主的質問、創造的思考、チームワーク、反射学習、自己管理、効果的参加。これら
は、仕事で成功するために徒弟訓練生を助ける技能である。



10. 徒弟訓練の提供と費用の公的助成

大規模な雇用者は、就業外訓練を提供するのに独自の訓練スタッフを使いが、ほとんどは公認訓練プロバイダーを利用している。徒弟訓練生の就業外訓練の費用は、北アイルランド、スコットランド、イングランドなど英国の地域間で異なっているが、ウェールズは、独自の訓練予算を当てており、ほとんどの地域でも費用の全てではないが助成金が提供されている。

訓練プロバイダーを利用する場合は、訓練のための助成金は、通常は直接プロバイダーに行くことになる。もし独自に徒弟訓練を実施している場合は、国の関連団体を介して直接助成金（訓練が認定されることで提供される）を申請することができる。

助成金には種類があり、助成金額や利用可能なインセンティブが違ったものがあり、定期的に関連する政府機関のウェブサイト（たとえばイングランドの全国徒弟サービス（NAS）など）のチェックが勧められている。訓練費用にもっと役立つことが期待される公共部門の雇用者のために賦課金（levy）課税がある場合もある。

徒弟訓練の助成金

北アイルランド	スコットランド	イングランド	ウェールズ
16-24 歳のための 100%助成 25 歳以上のための 50%助成	訓練費用を負担	16-18 歳のための 100%助成 19-24 歳のための 50%助成 25 歳以上のための一 部助成	年齢に関係なく 100%助成、16-18 歳と 19-24 歳の年 齢グループを優先

11. 徒弟制度の期間とコスト

歴史的には、徒弟制度で職業的専門性とアイデンティティを開発するという事は、成人し、“責任ある市民”になることと同じようなものであった。徒弟訓練生に技能の開発と成熟させる時間を与えるのに、こうした元来の徒弟制度の概念を尊重することが大切である。したがって、事前の知識と経験、いかに迅速に彼らが学ぶか、徒弟を終えるまでの時間は、もっぱら当の徒弟訓練生の過ごし方いかんということになる。

徒弟訓練の期間の最小は、通常1年間であるが、最上級の徒弟では時には最大44年まで、修了するのに長い時間がかかる。徒弟訓練生を開始する前に有給で雇用されていた人は、初めてこの世界で働く人に比べ、徒弟を終わらせるのに通常より時間がかからない場合がある。従業員を訓練し、成長させる良いツールとなるような徒弟制度にするのも柔軟性の1つである。

徒弟訓練は雇用者自身の労働力を育てるチャンスである。そこで徒弟訓練生が訓練を完了し、彼らが選択した職業や業種に、本格的な自信を持って、生産的なプロになる準備が十分にできていることを、雇用者が感じた場合にのみ、徒弟を終らせる必要がある。

徒弟制度は、一般にほとんどの雇用主が徒弟訓練生増加の生産性として、かなり急速に費やしてきたものを再利用するので、最も人材育成を実現するためのコスト効率が非常に高い方法である。ワーウィック大学の雇用調査研究所による最近の研究では、徒弟訓練への投資のリターンは顕著で、徒弟訓練の費用は比較的迅速に取り戻していることがわかった。

このことは、しばしば言われてきてはいるが、提供する徒弟制度を開発する前に、実施するのに必要な直接および間接的な投資について明確にしなければならない。

これらは、徒弟訓練生に支払われる賃金である直接的なコストと、徒弟訓練生の管理や徒弟訓練生を支援する間接的なコストが含まれている。特殊なケースでは、徒弟の年齢に応じて、また英国のどこでするのかによって、訓練コストに影響があるかも知れない。

12. 徒弟訓練生との雇用契約と賃金

従業員として、徒弟訓練生は雇用契約を持つべきである。多くの雇用者は、賞与や残業手当などの追加支給をおこなっている。徒弟訓練生にも、育児や交通費などの追加給付の対象としている場合もある。場所によっては、徒弟訓練生が見つげにくく、徒弟訓練生を採用するために、交通費手当の支払いを行う必要がある場合もある。

徒弟訓練生は従業員であるが、就業内訓練、就業外訓練を受けるのが、雇用関係の中で最も重要な要素になっている。しかし組織の目標に貢献しているので、徒弟訓練生には賃金を支払わなければならないのである。賃金率は部門、個々の地域、個々の雇用者で違っており、毎年の見直しの対象となる。

すべての16～18歳と、19歳とそれ以上には、徒弟訓練の最初の年に適用される徒弟全国最低賃金（NMW）がある。賃金率は、時間あたり2.60ポンド（2011年10月1日現在）で毎年見直される。自社の関連する部門の最低賃金率があるかどうかを確認する必要がある。

しかし、ほとんどの雇用者は、部門や産業に応じて最低賃金より多くを支払っている。典型的雇用者は、開始時賃金を低くして、徒弟就業の6ヶ月後、あるいは徒弟訓練生が職場で能力を発揮することができそうになった後に賃金を上げている。徒弟訓練生の平均週給は、徒弟訓練生の給料の最後の詳細な調査を行った2007年に週70ポンドであった。電子技術関連の徒弟訓練生の平均給与は週210ポンド、他の徒弟制度では週350ポンドまで支払うなど、徒弟制度によっては、かなり多くを支払っているところもある。

徒弟のための労働組合運動の支援の歴史の中で、設立時の原則は、徒弟の教育と訓練に長期間含まれるとしても、仕事には賃金を支払わなければならないということであった。雇用者が徒弟にまともな賃金を支払わなければならない明確な法的道徳的およびビジネス上の理由がある。技能が開発されるにしたがって、徒弟訓練生の賃金はそれに依って増やす必要がある。首尾のよい徒弟制度を実行している雇用者は、徒弟制度が終わりに近づくにつれて、仕事のために支払う賃金を増やしていつている。

徒弟訓練生も必須な書籍、衣類や機器のための追加の金銭を得るため、年金拠出金、給食やレジャー施設助成など、他の社員と同様の給付を受けることがある。すでに述べたように、徒弟訓練生の旅費や昼食費をカバーするための提供が要望されるかもしれない。

13. 徒弟訓練の修了後

雇用者が徒弟訓練生に投資し、徒弟訓練生が組織や組織が必要とする仕事に関連する技能や知識を開発した段階に至って、組織に徒弟訓練生のままでいたならば、その投資の完

全な利点を享受することができる。雇用者の中には、徒弟修業が終わった段階でも、仕事の継続、すなわち従業員としての雇用を保証している場合もある。

これは常に可能ではないかもしれないが、雇用者の労働力計画、理想的には、雇用者が提供する徒弟訓練生募集の前に、職場で徒弟訓練生を統合するためのオプションを考えることが推奨されている。雇用者が差し迫った技能のニーズのための短期的な解決策（徒弟訓練生は、これらに対処するために助けになるが、）として徒弟訓練を見るべきではなく、労働力を育てる長期的な方法として考えるべきである。

徒弟訓練の修了時に提出しなければならない書類は、訓練を雇用者自身によって提供されない限り、雇用者側からの書類は多くを必要とはしない。雇用者が訓練プロバイダーや地元の大学と連携することで、関係書類は届けてもらうことができる。

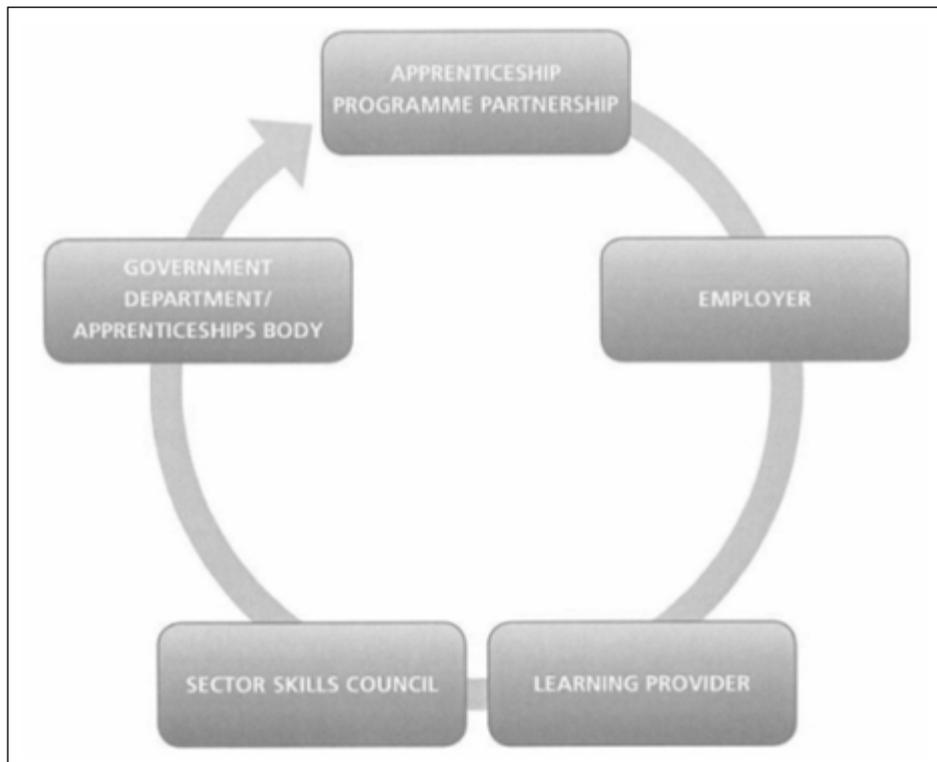
調査研究によると、徒弟訓練生の給料が、完了率および定着率に影響を与える重要な要因であることが示されている。そのため徒弟訓練生に良い賃金を支払うことが強く推奨されている。最高賃金を支払う雇用者はそれらの徒弟終了後の定着率が最高となっている。雇用者が法定最低賃金を上回って最初から徒弟に支払い投資することで、後には高品質の仕事とやる気の面で恩恵を受ける可能性が高くなっている。

しかし、いくつかのケースでは、これとは異なる場合がある。徒弟は、訓練生であり、賃金は雇用者がいかに徒弟の社会化と技能の形成へ貢献したかを反映したものであると、公共政策研究所（IPPR）の Tess Lanning は述べている。その徒弟制度が、若い人たちが学ぶための重要な機会を提供し、良質なプログラムならば、少ない給料は正当化されるはずである。しかし徒弟制度が既存の従業員に資格を持たせる方法であるとした場合は、そうではない。

英国全土の徒弟制度のサポートを提供する関係機関

イングランド	ウェールズ	スコットランド	北アイルランド
National Apprenticeship Service(NAS)	Career Wales/ Welsh Government (WAG)	Skills Development Scotland	NI direct government services/Department For Employment and Learning
www.apprenticeships.org.uk	www.careerswales.com	www.skillsdevelopmentscotland.co.uk	www.nidirect.gov.uk

徒弟制度パートナーシップモデル



14. 中小企業のケーススタディ：K&M マクローリン装飾株式会社

K&M マクローリン装飾株式会社は 22 人の徒弟訓練生と 140 人の強力な労働力を持っている。同社は訓練に多額の投資を行っている。

彼らは最近、2ベッドルームのフラットのフルサイズのモックアップと現場訓練センターを設置した。徒弟訓練生は、会社の一員だと感じると“それと共に成長”していくので、従業員としての高い関与と労働力のコミットメントを育てるのと合わせ、K&M マクローリン装飾株式会社は、それぞれの技能ニーズに合わせてオーダーメイドの研修を受けるための方法を徒弟に提供すべきだと考えている。

徒弟訓練での、こうした積極的な姿勢は、仕事の契約獲得に役立っている。こうした業績の改善の結果、4つの大きな契約で働く 40 人の塗装工とデコレーターを雇うことができた。その契約の1つは、オリンピックサイトでの作業のためのものであり、このクライアントによると、訓練プログラムが、競合他社の中で同社を目立たせるのを助けたということである。

K&M マクローリン装飾株式会社の managing director の Kevin McLoughlin は、次のように述べている。「過去 12 年間だけで、われわれは 60 人以上の徒弟訓練生を訓練してき

ており、今われわれの4分の1以上の労働力は、このプログラム経由で持ち込まれています。業界での“技能ギャップ”を防ぎたいならば、内部的に訓練しなければならぬことが明らかになったとしているのは、わたしの最も経験豊富な上司や経営者です。私たちの新しい学校で、多くの若者が雇用のはしごに足をかけるのを助け、彼らに一生続けられる技能を教えられることを、私は本当に喜んで興奮しています。」

15. 中小企業で利用できるサポート

中小企業の場合、徒弟訓練生を募集するのもそう容易ではなく、また十分な徒弟プログラムを開発するための仕組みも持っていないかもしれない。政府は、現在徒弟訓練生を採用していない中小企業のための実質的支援を提供している。徒弟プログラムを提供する上でのインセンティブについて調べるには、地域の関連団体で確認できる。

一般的には関連公的機関は、雇用者と訓練を提供する適切なプロバイダーが適切な徒弟フレームワークであるか確認することによって、サポートの提供を行う。さらに、イングランドでは、その多くが中小企業である雇用者のための共有の訓練リソースを提供できるようにした、グループ訓練協会（GTAs）がある。GTAsは、訓練評価、訓練ニーズの分析、安全衛生教育の指導と、徒弟訓練生の雇用管理を手伝い、訓練コストと管理を、共有するよう、小規模雇用者によって設立されている。

技能や訓練は、イングランド、スコットランドといった英国内の地域の政策として開発されている。これは、イングランド、スコットランド、ウェールズ、北アイルランドは独自の徒弟制度の政策とそのレベル、資金、資格、さらには法的要件の点で異なるプログラムを持っていることを意味している。

16. スコットランドの現代徒弟制度

1994年に、スコットランド政府は現代徒弟制度を導入した。イングランド、ウェールズ、北アイルランドでは“徒弟制度”に名称を変えたが、スコットランドでは今でも“現代徒弟制度”という名称を残してしている。

スコットランドでは、徒弟制度の多くは、Skills Development Scotlandにより資金を助成されている。

現代徒弟制度の要素は次のとおりである。

- スコットランド職業資格（SVQ）－産業部門ベースの職業要素または業界共通
- 技能証明書（technical certificate）は、徒弟が理論や知識を理解が適切かどうかを示

すためのもの。

●コア技能。

現代徒弟制度のフレームワークは、産業別技能委員会（Sector Skills Councils）によって開発され、現代徒弟グループ（the Modern Apprenticeship Group）によって承認されている。100以上のフレームワークが提供されており、その数は絶えず増えている。新しいフレームワークは様々な分野で開発され、会計学から配管、工業経営管理にいたるまで、多くの仕事で利用できるものがある。

現代徒弟レベルはスコットランド職業資格基準に基づいて測定される。多くはSVQ レベル3に設定されているが、徒弟制度は、SVQ レベル2からSVQ レベル5まで提供されている。業界によっては、業界関連の技能資格も合わせて取得するという要件がある場合がある。さらに、他の資格が現代徒弟プログラム中に実施されることがある。すべての現代徒弟には、コア技能をめぐる訓練が含まれている。

17. 北アイルランドにおける徒弟制度

ApprenticeshipsNI は、北アイルランドの主要徒弟プログラムである。プログラムは、雇用・教育省（DEL=Department for Employment and Learning）によって現在、資金が供給されている。ApprenticeshipsNI は、レベル2/レベル3徒弟制度に参加する機会を提供することを目指している。

ApprenticeshipsNI は、学校卒業年齢に達した人々に開かれており、徒弟制度に参加するか、あるいはすでに雇用され、最低でも週21時間働くよう契約されているかのいずれかになる。徒弟訓練生は初日から有給雇用になっている。必須な技能と知識ベースの資格である、レベル2または3の能力達成をめざす、訓練フレームワーク（national training framework）に徒弟訓練生は従うことになる。

訓練のレベルに応じて完了するまでに2～4年間かかる。また、100以上の職種の徒弟制度から選択することができる。徒弟制度のフレームワークは、各部門のニーズを満たすよう産業別技能委員会や業界の代表団体によって設計されている。

16～24歳までの徒弟訓練生期間中 ApprenticeshipsNI フレームワークに含まれて就業外訓練の100%の費用の支払が約束されている。また25歳以上では、50%の費用が助成されている。

18. 労働力育成の長期的アプローチとしての徒弟制度

徒弟訓練の機能を最大限に活用するために、必要とする技能が組織にとどまること—従業員が離職したり、引退しても—を確実にし、将来の技能ニーズを予測することを助け、労働力を育成のために、長期的なアプローチとして徒弟制度を考える必要がある。徒弟制度は、今日の厳しい市場でライバルとの差別化を与えてくれる。

成功している組織では、品質の高い製品とサービスを提供するために、適切な技能を持ち、意欲を持った労働力を育てる方法として、質の高い徒弟制度を考えている。英国商工会議所（the British Chambers of Commerce）で行われた調査では、徒弟訓練生を採用した企業の3分の2以上が、ビジネスの技能能力を構築する“優れた方法は、新入社員に年上のスタッフから技能を移転する”として、組織内で構築された技能の保持を行なっている。

Siemens など成功を収めている企業は、優れたビジネスセンスで、徒弟制度を行っている。

「私たちはこれから5年間で技能ギャップを明らかにするために、戦略的的人資源計画のプロセスを使用しています。徒弟制度は、これらのギャップを埋めるための方法の1つです。事業の中で徒弟制度を責任を持って実施することによって、徒弟訓練生は、健康と安全へのシーメンスのアプローチと会社の価値観を注ぎ込み、ビジネスニーズに合わせ、幅広いエンジニアリングのキャリアをかれらに準備させると組み立てられた訓練プログラムを受けます。」とシーメンス社は言っている。

イングランドだけでも、10万人以上の雇用者が190以上の職種で徒弟制度を提供している。徒弟制度は、もはや伝統工芸品の専門職のためだけでなく、あらゆる分野と多くの職業で職業専門能力の開発に役立たせることができる。

ロンドン拠点の広報や通信エージェンシーの Bellenden は、経営管理の徒弟訓練生を募集している。徒弟訓練生のケルシーは、コミュニケーション、ライティング、事務管理の技能を開発するのに役立つこの会社で訓練を受けている。彼女は、「私の仕事の上で最もよいのは、ともに働く人々のことです」と述べている。同社は内部から人材採用に取り組んでいて、彼女が訓練を終えた時に、オフィスのマネージャーとして働くことができるようになる。

ロールスロイスのような高度に成功した訓練プログラムを、実行している組織では、徒弟訓練プログラムの終了時に果たせる役割を非常に明確にしている。理想的には、役割プロフィールを念頭に置いて、将来のビジネスプロセスを使用して開発されるべきであり、徒弟のための明確な行動のフレームワークと、技能（継続教育）を伝える知識と必要とされる技能を定義する必要がある。

役割プロフィールが徒弟訓練プログラムに関わるすべての人によって開発された理解さ

れたら、適切な訓練のフレームワークは、産業別技能委員会および提携した良い訓練プロバイダーの確認を受けることができる。いくつかの訓練は、社内のテーマ別専門家によって与えられます。良質の訓練プログラムは、有効性を確実なものにし、個々の企業による徒弟プログラムとそのための投資として考えられるべきものである。

19. コストと比較して徒弟訓練生を採用する利点

徒弟訓練生は、技能不足を軽減し、労働力を成長させるのを助けることにより、組織の目標を達成するのを助けることができる新鮮な才能である。徒弟訓練生は、仕事をしながら学び、学習のコストも 100%でないにしても、多くの場合、政府から少なくとも助成があるので、費用対効果が大きくなっている。

徒弟制度に関する投資の回収率の面では、最初の数週間以内で価値が付加されるといったレポートもあるが、雇用者の 41%は、徒弟訓練生が訓練期間中に組織に貴重な貢献を行うと述べている。レベル 3 の徒弟訓練生は、雇用者と徒弟自身の生涯利益に 10 万 5000 ポンドを追加することになる。

高品質の製品やサービスだけでなく、長期的な人材戦略の実現にも傾倒しているので、ほとんどの雇用者は、労働力の技能への投資は彼らの雇用者と企業ブランドを助けることを知っている。クライアントは、現在および将来の契約を遂行するための技能を雇用者が持っていると感じる。イングランドでこれを容易にするために、NAS は、徒弟訓練生の採用を、顧客への広告で掲載したい雇用者のために、徒弟の証明書を提供している。

20. 徒弟制度の実施のための社内の協力の必要性

徒弟プログラムの提供に関して外部からの支援に加え、幹部だけでなく、組織の他の部分からの協力を取得する必要がある。社内の労働力を得ることなく、徒弟訓練生が受ける質の高い就業内訓練のための、必要なサポートを得ることができないので、これは重要なことである。

特に、現在は人を管理する責任を持たない人にとって、徒弟訓練生を管理し指導することは素晴らしいことで、これは既存の労働力の開発機会にもなる。彼らが必要とするサポートを提供することは、彼らのマネジメントとリーダーシップ技能を開発するのに役立つ。また、組織の認知性と、組織の価値を開発するのに役立つ。技能や訓練への投資は従業員の関与を高め、外部からの雇用よりも意欲のある労力の育成に役立つ。労働組合がある場合は、徒弟プログラムの開発に参加させるべきである。組合は徒弟訓練生をサポートし、すべての人のために徒弟制度が働くようにすることができる。

ほとんどの組織では徒弟プログラムを設け、募集する中で最も難しいのは、メリットが潜在的であるラインマネジャーを説得することである。彼らはしばしば、特に16～18歳のグループの若い人を預かるのには消極的である。彼らは追加のサポートや徒弟訓練生が必要とする心理的ケアを提供できるような訓練が必要な場合がある。彼らが持っている否定的な認識を解決することは、非常に重要で、そのため募集の早い段階で彼らに関与させることが必要である。

21. コンサルティング・アウトソーシング会社でのケーススタディ：Capgemini社

コンサルティング、IT、アウトソーシングに携わる世界有数の企業であるCapgemini社は現在、英国での徒弟プログラムで84人の徒弟訓練生を持っており、今後12ヶ月間でさらに160人を超える計画をしている。これらは現在、初めての事務管理など、さまざまな技能で働く上級および高等徒弟訓練生の両方がある。これらの徒弟訓練生はほとんどが16～19歳の間である。

Capgemini社は、特に徒弟訓練生を取るために、ラインマネジャーを説得するのに困難を経験していた。今は徒弟訓練生の募集にできるだけ早期にラインマネジャーを参加させ、ラインマネジャーに“自分の徒弟訓練生を選んでください”とするようにしている。

例えば、Capgemini社は、徒弟訓練生を取りたいチームや利用できる機会について調べたいラインマネジャーが参加し、潜在的な志願者が集まるpublic open eveningを組織している。この目的は、志願者を誘致するためだったが、もう1つの利点は、イベントに参加したラインマネジャーやチームが参加した若い人たちの熱意によって精力的になったということであった。

募集は、正式な面接技法の代わりに、1日のグループ演習で行われるので、人々は互い知ってもらうことができ、ラインマネジャーは潜在的な徒弟訓練生の性格や行動への見識を得ることができる。

「これは本当にうまく働いています」、Capgemini社UKの徒弟マネジャーのAndrew Moretonは述べている。「若い徒弟訓練生がラインマネジャーから正しいケアを受けているならば、彼らは本当にうまくやってくれます」。

早い段階で徒弟訓練場所を決し、プログラムの具体的計画の支援を得る、多くの既存のスタッフにその意思を伝えることを確実にすべきである。一彼らの協力の取得だけでなく、訓練場所の決定が組織のニーズを反映していること、そして徒弟制度の質は高く、徒弟訓練生が組織内で果たす役割に関して明確にすることを確実にするために。また、徒弟訓練生がそこから学ぶことで、既存の労働者の配置替えもないことを、既存の労働者に伝える

べきである。

22. 英国の公共部門労働組合 UNISON でのケーススタディ

UNISON では、徒弟訓練生が組織にたらす利益として、次のものを挙げている。

- 彼らは、あなたの組織が保持している貴重な知識と経験の継承計画を開発するのに役立つ。
- 徒弟訓練生は、組織に新たなスキルをもたらすことができる。
- 徒弟訓練生の募集は、組織と地元の学校、地域社会やボランティア団体間の貴重な絆を開発する。
- 徒弟制度は、組織のために設計された訓練計画をもとに、社内訓練を実施している。
- 徒弟制度は、より良い訓練を受けたスタッフを開発することで、組織がより競争力、製品やサービス提供の水準を改善することにより、生産性を向上させる。
- 徒弟制度は、うまく構造化されており、徒弟訓練生に強力な参加を求めるので、徒弟訓練生は組織の熱心なメンバーになる可能性が高くなる。
- 組織の年齢構成での不均等部分に、徒弟制度をうまく導入すべきである。
- 良い徒弟制度の結果、高いモチベーションが得られる。
- 徒弟制度、Mindful Employer、青少年・男女雇用均等法に関心のある投資家の要件を満たすために役立つ。
- 短期的な利益は、顧客サービスの向上と雇用募集管理のための内部人材プールの拡大に関連している。
- 長期的な利益は、離職率の減少、低い欠勤と高い従業員の満足度に結び付けられている。

23. 住宅建築会社でのケーススタディ：BARRATT 社

昨年、住宅建築会社 BARRATT 社は独自の徒弟プログラムを構築した。バラットアカデミー (Barratt Academy) は、16~18 歳と既存の従業員の両方を対象としている。そして熟練業種別技能者や業界に入る将来の人材の不足に対応して、“回復の準備 (preparing for recovery)” の内部プロジェクトとして開始された。

結果として、BARRATT 社は、昨年 145 人の徒弟訓練生を雇用し、したがって住宅建設業界で最大の徒弟プログラムを実施している。徒弟制度への投資を通じて、BARRATT 社は、内部からスタッフを昇進させることができ、質の高いサービスの提供を確保すること

ができた。

同社はまた、2011年トップ100雇用者のリストに入り、また2011年の全国徒弟賞で高い評価を得て、大規模雇用者部門（Large Employer of the Year Category）のイースト・ミッドランド地域の勝者となっている。

BARRATT社の徒弟プログラムは、産業別技能委員会、Construction Skillsのサポートされた募集で、2～3年間で実施される。徒弟訓練生は、品質管理され Construction Skillsの認証を受けた大学で、レベル2とレベル3の資格のために学習するとともに、職業技能を習得するため専門職業人と現場で働く。

理論と実践の学習に加えて、彼らは定期的なサポート（仲間、コーチや指導者を介して）、ならびに徒弟担当係（Apprenticeship officer）がセットされる。最初の2年間が無事終了した時に、徒弟訓練生は、上級徒弟（advanced Apprenticeship）およびアシスタント現場監督（Assistant Site Manager）プログラムへ継続して進むことも選択できる。

成功した徒弟プログラムをいかに構築し実施したかの方法について、BARRATT社の重要な秘訣は以下のとおり。

- プログラムのために幹部の協力を得る。
- 徒弟プログラムの開発をビジネスを関与させる。
- 中心となるサポート担当者／チームを持つ。
- 評判の良い訓練プロバイダとのパートナー。
- 確実な、訓練を通しての徒弟訓練生への全面的支援。
- 大学、請負業者、両親、管理団体との地域的関係の奨励。
- 学ぶための追加の機会を提供することにより、若者の潜在力を最大限に活かす。

24. 徒弟訓練には適切な訓練プロバイダーが必要

いったん徒弟制度の役割が確立されると、徒弟制度は組織で動きはじめる。次のステップは、就業外訓練を提供する適切なプロバイダーを見つけることである。プロバイダーの品質が非常に重要であり、訓練、組織のニーズにマッチし、仕事固有のものと共通なものとの両方について確認する必要がある。積極的にプロバイダーとの関係を芳しくし、組織のニーズに合うパッケージにするよう折衝する必要がある。

いかにして良いプロバイダーかを識別するのか。すべてのプロバイダーは、4つの地域ごと次の外部機関で品質保証されている（イングランド Ofsted、北アイルランド the Education and Training inspectorate、スコットランド Her Majesty's Inspectorate of Education、ウェールズ Estyn、これらすべて同様の機能を果たしている）。

この評価結果を見るのが良い出発点である。その後、訓練プロバイダーの数を絞り込ん

で、面接のためにそれらと呼ぶことになる。彼らが提供する訓練はニーズと一致している必要があるので、十分にプロバイダーとの関係を芳しくするのを確実にしなければならない。

検査グレードは良い出発点であるが、グレーディングシステムは報告書を読んだ際に必要とする徒弟制度提供のための実際のグレードに掘り下げてみる必要があり、グレーディングシステムが学校や大学のために設計されたものであることへの理解が重要である。経験則として、少なくとも“2 – Good”あるいはそれ以上のグレードに分けられているプロバイダーと関わることを勧められている。

訓練プロバイダーを選択する時、彼らが雇用者のビジネスを理解し、徒弟訓練生の QCF フレームワーク（職業能力）の関連性の高いユニットを教えることができるトレーナーや査定を持っていることを確かめることが重要である。フレームワークは、通常、非常に広く選択したプロバイダーが汎用資格よりも個々のビジネス要件に合わせたユニットを提供する立場にあるかが重要である。

雇用者がサプライチェーンの中で作業している場合、すでにサプライチェーンの中の誰かが訓練プロバイダーを利用している場合、これらの企業に確認してみる価値があるかもしれない。雇用者がサプライチェーンを持っている場合も同様に、一連の品質を確保するために徒弟訓練の提供にそれらを結ぶ検討が必要である。

25. 訓練プロバイダーとの良い関係づくり

プロバイダーは、訓練サービスの提供について、営業活動の電話することがある。これが成功のコラボレーションにつながる可能性があるため、これは一般的には問題はない。ほとんどのプロバイダーは、厳格な、応募選考プロセスを経てきている。しかし、悪い慣習により、プロバイダーが、既存のスタッフに、短期的な徒弟制度を提供することを勧める場合がある。彼らが繰り返しこうした件で電話してきた場合、関連政府機関（例えばウェールズの DfES、イングランドの NAS）に報告し、こうした活動に関わらないことを勧める。

訓練プロバイダーを選択したならば、雇用者が両当事者の責任と成果を簡潔にまとめ、サービスレベル契約を締結することが勧められる。その後、訓練プロバイダーとの窓口として組織内の担当者を決め、必要に応じて訓練プロバイダーと徒弟訓練生との連携を担当することになる。この担当者は訓練が規定の品質を確保するよう、彼らのラインマネージャーが行っているのと同じように、徒弟訓練生のチェックを定期的確実に実施しなければならない。

契約およびサービスレベル契約は、雇用者とプロバイダーの間で交わされる。プロバイダーが提供するサービス・レベルが十分でない場合は、雇用主はプロバイダーに連絡する必

要がある。状況を改善するために、ソリューションが見つけれない場合、雇用主は代替のプロバイダーを探す権利を有している。

26. 徒弟訓練生の募集を支援する全国徒弟サービス (NAS)

徒弟訓練生は、雇用者が直接募集することも、また関連団体の支援を得て行うこともできる。実習生の多くは非常に若く、しばしば意思決定を両親がしているので、両親の関与を確認する必要がある。また、労働生活の経験を持ったことがないので、ほとんどの場合、伝統的な採用方法が適していない可能性があり、若い人にインタビューをする方法については検討する必要がある。代わりに、何らかの非公式な方法を選ぶことができる。

利用可能な広範な支援を受け、徒弟訓練生を募集する方法はたくさんある。イングランドでは、雇用募集の支援を全国徒弟サービス (NAS= National Apprenticeship Service) に求めることができ、アドバイザーがあなたのニーズについて話し合うために訪問できる。

徒弟訓練生に空席が生じた場合は、NAS の空席マッチングサービスで、無料で広告を出すことができ、イングランドの他の空席や雇用主のように広告を出すことができる。

現時点では、アプリケーション・プロセスは、雇用者に代わってプロセスを監督し、選択した訓練プロバイダーによって管理される。しかしながら、一連の機能拡張は、雇用者が募集システムを直接使用することができ、大きな利点となっています。拡張機能は次のとおりである。

- 徒弟訓練生欠員を現在持った雇用者がシステムへの直接アクセスを提供し、彼らの欠員や応募者を表示し、追跡することができる。
- 徒弟訓練生の求人を他のウェブサイトに表示させ、逆リンクも可能にし、欠員の広いプロモーションを可能にする。雇用者のプロフィールを高め、潜在的な応募合格者の広く集めている。
- 大規模な雇用者、訓練プロバイダーやパートナーが、直接自分のシステムから欠員の詳細を一括アップロードできるようになり、時間とリソースを節約し、欠員掲示で速いターンアラウンドを実現する。
- 手動での介入の必要性がない独自の採用サイトを使用し、雇用者が徒弟訓練生の欠員から応募した個人を追跡できるようにしている。

ウェールズでも、欠員のマッチングサービスがあり、これは the Careers Wales の Web サイトでホストされている独立したシステムである。

多くの分野では、グループ訓練協会 (GTAs) が直接徒弟訓練生を訓練するためのリソースを持っていない小さい雇用者を助けることができる。これは徒弟制度の関与を奨励する

ため、雇用者のグループに訓練へのアクセスと管理を支援する非営利組織である。

イングランドでは、雇用者、特に小規模の組織では、徒弟制度を実施するのに徒弟訓練機関 (ATAS) を使うこともある。これらの ATA (apprenticeship training agencies) は、効果的な雇用機関として運営され、直接徒弟訓練生を雇用し、雇用者のもとで彼らは働く。ATA は徒弟の訓練活動を外部の訓練プロバイダーへ委託している。決定的な違いは、ATA が徒弟訓練生を雇用していることである。GTA は、単に雇用者によって直接雇用されている徒弟訓練生に訓練を提供しているだけである。

雇用者と徒弟訓練生の関係が希薄なため、ATA は、多くの労働組合の懸念の材料となっている。雇用主と徒弟訓練生の間の直接的な雇用関係は、これより戦略的、長期的なアプローチが取れ、組織文化の中に徒弟訓練生をはめ込むことができる。

27. 徒弟訓練生の学校からの直接採用と面接方法

質の高い応募者を誘致する良い方法は、地元の学校と関係を密にすることである。PTA のイベントに参加し、その日に情報スタンドを掲げ、若者たちのそれぞれの企業への訪問を招待することができる。

これによって、特に 16~18 歳の若者では、徒弟訓練生になることが自分の子供のための良い機会であるかどうか決定を下すために両親がそこにきているのだから確実である。また、将来的に人材を募集するのに役立つ、地域社会におけるイメージを確立することができる。

年齢と採用候補者の過去の経験をもとに徒弟訓練生をいかに選択するか。学校や大学の新卒の 16~18 歳の応募者であれば、彼らはパートタイムの仕事の経験があるかもしれないが、フルタイムの仕事とは異なるものである。彼らは、経験豊富な労働者としての技能を伝える能力と自信を持っていない可能性がある。この場合、従来の面接テクニックが実際適切ではない。

その代わりに、学術的な資格と技術的な技能ではなく、多くの熱意を評価する非公式なアプローチを使用することが勧められる。しかしながら職場の経験を持っている応募者または年長の採用候補者を扱っている場合は、より多くの仕事関連の質問をしたいと思うかもしれない。

本質的に、最初から募集を開発し直す必要はないが、既にやってきたことを見ながら、それを徒弟訓練生に適合させるべきである。すでに 16 歳の若者を、組織内の他の役割で募集しているかもしれないので、その採用方法を徒弟プログラムでの募集に適用することができる。現在、若い人を採用していない場合でも、組織のために適切なもので鍵となるだろうとして、徒弟制度の採用方法に、成人の採用方法を適応させることができる。

1 つの選択肢は、採用後にマネジャーとなる可能性のある者によって観察されるグループ演習を通じて自らの潜在能力を発揮できる評価センターを持つことである。そこでの演

習は、採用候補者の可能性、適性および組織の要件に応じた技能を測定できるよう設計されており、結果ベースの基準に照らして採点することができる。これは、従来の面接手法に完全に依存することなく、公正な選定を行い、組織に最適な採用候補者を選ぶことができるようになる。

28. ケーススタディ：仕事の経験のない徒弟訓練生の採用

最近のナショナル・トレーニング・アワード (national training award) に短期リストされた、不動産会社の Ringley Group は、16～23 歳の人々のための徒弟制度を提供する、ロンドンの the London Apprenticeship Company (LAC) と協力している中小企業である。彼らは徒弟訓練生の勧誘に異なるアプローチを採用している。

「彼らが言うことは何もないように、仕事の経験のない人の面接よりも悪いものはなにもありません」。Ringley 社の Managing Director の Mary-Anne Bowring は述べている。「そこでわれわれは、採用候補者を 8 人まで招待し、彼らの休暇についてわれわれのスタッフに話をさせるスピード面接技術を開発しました。これは、同様の資格を持つ採用候補者を区別するのに役立ち、彼らの関係とコミュニケーション能力を確立するのに役立ちます」。

若い人を募集したときに調べるべきことは、組織の中核的活動に関連するスタッフの採用と同じようにする必要がある。例えば、シーメンスは良いエンジニアリングスキルを探す際に、正しい認知能力を持っているかの適性検査を行っている。彼らはまた、風力発電所で作業する場合の高さに対応できる能力をテストするために、塔の上に採用候補者を昇らせる。

「ほとんどの 16 歳の若者は同じ履歴書を持ってきます」。Siemens 社の UK Skills Business Partner の Martin Hottass は述べている。「私たちは彼らが学校で何を会得したのか求めるのです。このことを彼らに話をし、また彼らの技術能力をデモンストレーションできないかと言います」。

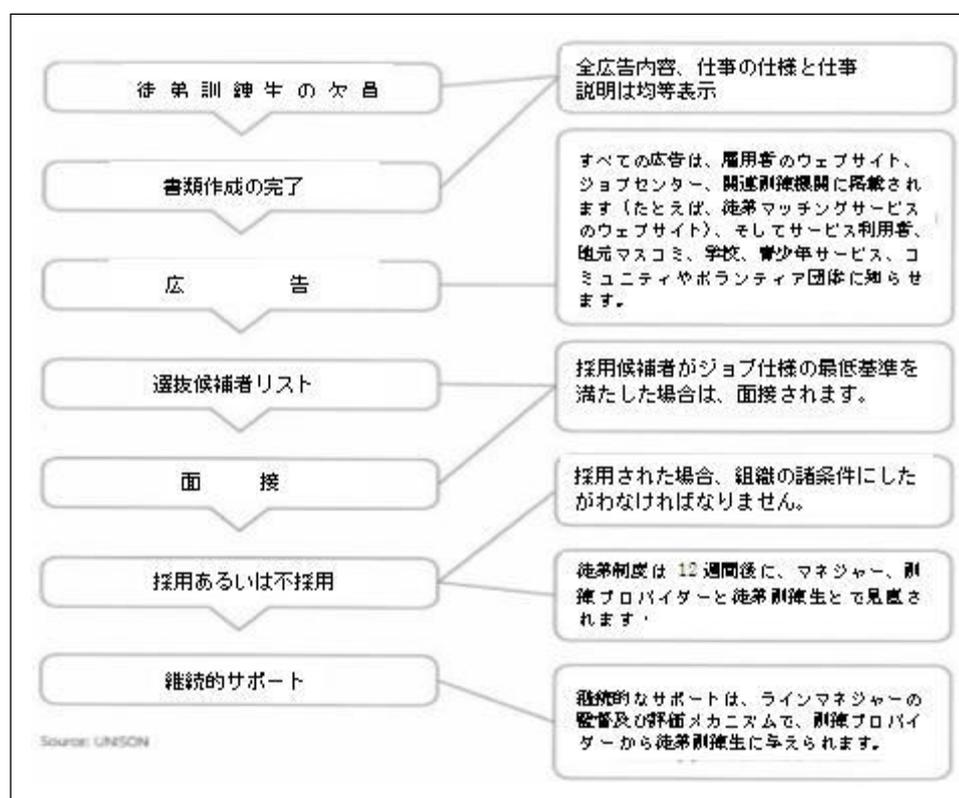
「私たちは、若い人の情熱と意気込みを見えています」。Capgemini UK の Apprenticeships Manager は述べている。「彼らは私たちと一緒になれば、残りはわれわれが教えることができます」。

また Rolls-Royce plc の Head of Development Services の Graham Schumacher は「私たちは態度だけで採用し、技能や知識は訓練します」と述べている。

訓練される仕事と、徒弟訓練生が遂行するタスクを大切にすることである。これは組織のニーズと産業別の徒弟制度のフレームワークを反映するが、それはまた、徒弟訓練生の個々の能力に合わせて調整する必要がある。また、徒弟訓練の完了時に潜在的な進行経路と雇用の可能性が明確でなければならない。また組織に最適な人を見つけるのを助けるものは何かということも、実際に明確にすることである。

29. 徒弟制度の採用ステージ

徒弟の位置付けが全体的な労働力計画の中で確立した後、担当マネジャーを任命し、仕事の役割を見直し、採用プロセスが実施される。



30. ケーススタディ：ウエストサセックス州議会の徒弟訓練生の募集

ウエストサセックス州議会は徒弟制度の価値を認識し、労働組合で支援された独自の徒弟プログラムを構築することを決めた。彼らの最初の課題は、組織全般の管理者を説得することであったが、彼らはすぐに様々な役割（経営管理からケアアシスタントまで）のために多くの申込を持って克服した。

全国徒弟欠員サービス (the National Apprenticeship vacancy service) を介して募集し、これは、全国広報や地域応募者へのアクセスを確保するため、地元の大学や訓練プロバイダー経由で管理されている。また自身の求人ページと地方自治体ウェブサイトの “Jobs Go Public” に広告を出した。

オーダーメイドのブランディング (未来仕事基金 (the Future Jobs Fund) を通じて若い人と一緒に設計されたもの)、ウェブサイトのページ、週刊ニュースレター、A5 版広告印刷物、引き寄せバナー広告、ポスターを作成し、徒弟プログラム提供の知名度を上げるためにマーケティングとコミュニケーションのキャンペーンを開始した。9ヶ月の期間にわたって、州全体で幅広い視聴者に彼らの計画を推進、以下の活動を実施した。

- 図書館情報ロードショー、ラジオ放送とプレスリリース。
- ジョブセンタープラスとともにキャンペーン、地元の就職説明会や学校への訪問。
- 徒弟訓練生についての良いニュース記事や映画。
- 給与明細、スタッフ情報イベントやスタッフのニュースレターを同封したチラシ。
- 大学生のための仕事の経験場所紹介の推進。
- Connexions Service (若者のためのキャリア・アドバイス) と地域の他の就労支援機関との会議。
- 全国徒弟週間活動 (2月)。

スタッフと社内キャンペーンが非常に好評と多くの従業員が可能な機会に、友人や家族に知らせた。具体的には、給与明細のリーフレットやスタッフへの経路を示したのには多くの注目を集めた。オーダーメイドの広告印刷物も非常に人気があり、あまりにも多いので、再印刷する必要があった。週刊電子ニュースレターは、それが比較的迅速かつ製造が容易で、幅広い聴衆 (例えば、Connexions の勤労者。ケア、ソーシャルワーク、チームマネージャー、ジョブセンタープラスのスタッフやお客様) に配布することができ、かつ非常に成功したので、費用対効果があった。

31. 雇用関連法と徒弟制度

徒弟制度は現在、雇用関係に同化されており、雇用法でカバーされている。これは、徒弟訓練生と雇用者の双方が権利と責任を持つことを意味している。

徒弟訓練生は、雇用契約によってカバーされ、他の従業員 (雇用権利法 1996 年) に同様の権利を持っている。しかし、徒弟訓練の契約はまた、コモンローで明瞭な実体であり、その第一の目的は、訓練で雇用のための作業は二次的なものである (Wallce v CA Roofing Services Ltd [1996] IRLR 435)。これは、徒弟訓練生は多くの従業員よりも法律の下でよ

り大きな保護を持っていることを意味している。

判例は、かなり広く徒弟訓練を構成するものと解釈される。例えば、電気業界の現代徒弟制度の下で三者間の訓練プランの徒弟制度締結の契約があった。

雇用権法の下で 1996 年（第 230（1））“従業員”は雇用契約の下で働いている（又は雇用がなくなった時は、雇用契約の下で働いた）個人を意味する。同法はサービスや見徒弟の契約を“雇用契約が意味されている”かどうかを明示的または暗示的、そして（それが急ぎの場合）口頭または書面だと、定義されている。

徒弟のための契約は書面に記載しなければならない。口頭の合意の結果として入ることができるサービスの契約とは異なる。徒弟関係の固定期間を理解する必要がある。

さらに、徒弟制度に年齢制限を適用しないように注意する必要がある。適格基準は、直しが行われるので、最近 GCSEs を必要とするようになったように間接的に制限された年齢になっていないか確認する必要がある。フルタイムの教育を残しているとしても、徒弟訓練生に限り 15 歳で就業を開始することができる。

徒弟訓練、技能、子供及び学習法 2009 (THE APPRENTICESHIPS, SKILLS, CHILDREN AND LEARNING ACT 2009) は判例法に頼るのではなく、雇用者と徒弟訓練生との関係を明らかにすることを意図している。

この法律は、徒弟契約を導入し、サービスの契約ではなく、徒弟訓練契約に明示している。徒弟契約は 2012 年 4 月に導入されるまでは、これに適合した合意とはならない。また、全国最低賃金法を遵守しなければならない。同様に、休憩や有給休暇など労働時間規制の下での義務および、すべてのスタッフと同様、安全衛生の義務も持つ。

32. 徒弟訓練生との契約

客観的に異なる扱いをすることを正当化できない限り、他のスタッフと同じように年金の給付を徒弟訓練生の権利として与えることを確実にしなければならない。それらは異なる方法で処理された場合は、有期社員を保護する法律の下で、不当差別となる可能性がある。

徒弟制度は、雇用関係だけでなく、訓練と教育といった関係もあり、法律では何よりも訓練が、そして仕事は二次要素として考えられている。

最低限の条件として、任意の書面による協定で、徒弟訓練生に提供される訓練のプログラムで学ぶことで期待できる技能について詳細に書かれるべきである。徒弟訓練生には何が求められるのかを明確にする必要がある、何が実力を証明し、徒弟訓練制度をパスすることが実証できるか示す必要がある。これは、例えば、外部評価資格取得もその 1 つである。

この書面による徒弟契約への署名は、署名者が自由に進んで契約を締結したことを確認

するために独立した証人によって確認されるべきである。

また、任意の書面による徒弟契約には、次の規定を検討する必要がある。

- 固定期間の長さは、徒弟として持続することである。（法律には、設定された期間はありません）
- 徒弟訓練生が18歳未満である場合、親または保護者による署名が必要である。
- 正式な徒弟制度が始まる前に、試用期間の間に不適当な採用候補者は、解雇するようすべきである。（試用期間中の解雇には、別の期間が契約で指定されていない限り、法定最低通知期間が適用される）
- 大学受験と通学のための休暇を適正に与えること。
- 徒弟訓練生の指導者と福利厚生複に特別な責任を持つ人を選任する必要がある。
- 訓練の進捗の監視と見直しの詳細、その間隔。
- 徒弟訓練生が十分な訓練機会の後に、必要な基準に達していない場合の徒弟関係を終らせる力量。
- 固定期間を残して途中で辞める徒弟訓練生が一定の訓練料の返済に関しての要件。（このような条項は、注意深く起草する必要がある。ベストプラクティスは、実際の勤務時間に比例して返済すべき金額を減額することである。たとえばスライド制など）
- 余剰人員の場合には徒弟訓練生を配置転換するか、少なくとも徒弟訓練が完了できるよう代替りの仕事を見つけるよう合理的な努力が必要である。

33. 徒弟訓練生を解雇と固定期間の満了

徒弟契約は、雇用の企業の根本的状況変化、破たん閉鎖、余剰人員といった根拠で終了することはできない。早期に徒弟関係を終了しようとしたならば、両方の任期の残りの賃金の損失、訓練や身分の損失の補償のために、契約違反に起因する不当解雇に対する損害賠償請求に直面するかもしれない。

徒弟訓練生は12ヶ月間勤務し、不当解雇の保護の対象になると、雇用者は不法解雇と不公平解雇の双方の責任に問われることになる（不当な解雇を主張するのに必要な、従業員の雇用期間は、2012年4月6日から、1年から2年に引き上げられる）。

徒弟訓練生に職業を教えるといった、徒弟関係の中心的な目的を遂行するのが不可能になったのであれば、一般的に徒弟制度を終了することができる。通常の雇用契約に適用されるよりも、遂行能力や指導の問題のために通常よりもはるかに高いしきい値がある。雇用者は徒弟訓練生が必要な基準を達成するよう、勤務態度における欠勤問題や遂行能力を管理することが期待される。

徒弟訓練生を解雇し、法に触れないようにするためには、解雇は公正だったかどうかの

合理的な信念を持っていたことを示せなければならない。理由はある程度甚だしい違法行為もしくは職務または、徒弟訓練生の訓練が不可能になった重大な無能力や継続的な怠慢行為を含んでいる。

問題に対処する際に適切な懲戒の手続を経ること、そして結果的な解雇が正当化される十分な証拠を持っていることが不可欠である。これには適切な調査と徒弟訓練生が釈明する機会が含まれる。また公正さの根拠には、徒弟訓練生がもはや働くことができない法律上の理由が含まれる場合がある。例えば運転は仕事の中核部分で、運転免許を失った場合などである。

徒弟訓練生は、通常、決められた終了日または終了イベントまでの、有期契約の下で採用されている。彼らの雇用はこの日付またはイベントの後に更新されない場合、彼らは解雇されたものとして扱われる。

しかし、徒弟訓練生が 1996 年雇用権法 (the Employment Rights Act 1996) の下で解雇の面で他の従業員と同じ雇用の権利を持っているので、徒弟訓練生は ACAS (助言斡旋仲裁局) 規則が適用されるので、解雇に書かれた理由を受領する権利を有することになる。

34. 首尾のよい徒弟制度の実施：徒弟訓練生の支援

徒弟プログラムの成功を確実にするには、プログラムやデザインの中心に徒弟訓練生を置き、効果的かつ適切な支援メカニズムを構築する必要がある。特に、実社会を未経験な非常に若い徒弟訓練生は、ラインマネジャーまたは指導者から心理ケアの報告を受ける必要がある。

いかに徒弟訓練生に最高のサポートをするか。彼らは、仕事と特定のキャリアへの職責を学ぶための積極的な選択をしたので、この職責の上に構築し、適切なレベルの責任を与えるだけでなく、彼らが成功するために必要なサポートが不可欠である。雇用者は、そのために次のようなことを行うことができる。

- 徒弟訓練生の期待のアウトラインを明確にし、訓練、開発の安全で支援された環境を与える。
- 彼らの徒弟プログラムの目標に向かって活動し、そのパフォーマンスを自己評価するために定期的なフィードバックを最初から求める。
- 徒弟訓練生の仕事のモデルとして、徒弟訓練生を指導できるラインマネジャーの開発と技能向上をはかる。
- さらに経験を強化するため適所に職場学習の指導者を配置、追加して、彼らの意欲、モチベーションと職責を構築する積極的な環境を作成する。

徒弟訓練生の職場環境が新しくなった場合、または特定の学習障害を持っている場合は、1対1のコーチングの提供、または適応した教材での訓練、グループセッションの聴講など追加のサポートを織り込まなければならない。彼らの訓練開始から提携して取り組んでいるすべての関係者および彼らが参加したアップ・アプローチを見た時、徒弟訓練生が力強くなることがベストプラクティスである。

高性能なプログラムが明らかに徒弟訓練生の視点から訓練プログラムの概要を説明し、それを妨げず、経験を強化するためにブランディング、トーンや対策を取り入れ、総合的なアプローチをデザインする。

35. 徒弟訓練生のマネジメント

徒弟訓練生のマネジャーが、徒弟訓練生に与える責任のレベルとして、マネジャーが彼らの訓練プログラムに含まれる技能や知識を開発するために必要な職場の経験を持っているかを確認する必要がある。また、彼らが仕事の役割に関連した安全衛生規則内で作業していることを確認する必要がある。彼らが仕事でうまく対処するには、それに応じて行う作業計画に適応する必要がある、徒弟訓練生との定期的なレビューをすることが有用となる。

ほとんどの徒弟訓練生は、既に労働力の一部であった場合を除き、仕事の世界では比較的新しいので、彼らが管理される方法は非常に重要である。ちょうど他の従業員と同様に、良好な管理・監督は、若い人がより迅速に能力開発するのに役立つ。

しかし、これは彼らの信頼を構築するという点で、個人に支援を提供することでもあり、仕事の世界で積極的な役割を果たし、訓練を受けた専門家になれることを実証することでもある。徒弟訓練生のマネジャーは、明確な作業計画を定め、非公式コーチング、継続的なフィードバックを提供し、徒弟訓練生の能力開発を支援するために実施するタスクを評価する必要がある。

徒弟訓練生が好結果を得るためのマネジャーの役割として、雇用契約とラインマネジメントについての CIPD 研究では、スタッフを最大限に活かすための鍵として、以下のマネジャーの行動を強調している。

- ガイドとレビュー
- 自律性と権限委譲の適切なレベルの提供する認識と、称賛とフィードバックの提供
- 個人の関心を持たせる
- 従業員が質問や問題がある場合、話を投げかけられる
- 個人的に親しみやすい態度を持つ

こうした行動は、多くの場合、職場が初体験である徒弟訓練生のマネジメントと能力開発において特に重要であると思われる。

36. 指導員の任命と徒弟訓練生のサポート

経験豊富な従業員が雇用者と一緒に徒弟訓練生の指導員やコーチとして働くことが勧められている。徒弟訓練生の指導員は、彼らのマネジャーとのより正式な関係とは違う世界で、アドバイスやさらに客観的なフィードバックを提供することができる。他人との良好な関係を持ち、本質的に親切で、仕事の中で若い人々の役に立ちたいという願望を持っている従業員を選択するのがよい。

徒弟訓練生が学校や大学から仕事に、時には困難さをともなう移行する際にサポートされることは重要である。徒弟訓練生は、成熟度の認識の甘さや欠如を通じて、早い時期に行動の方針や基準に抵触しがちで、彼らをガイドするための支援ネットワークを持つ不可欠である。彼らは指導員が当たり前に行っていることの多くを知っていない。

指導員または（おそらく大規模な組織の場合）のような人は、徒弟プログラムを管理する責任者は正式な手続きが実施される前に、非常に早い段階で踏み込み、彼らと困難な会話を持ち、提唱者として行動する必要がある。効果的な人材管理技能を持つ良いラインマネジャーは、彼らが問題になるまで待つのではなく、むしろすぐに出てくるような出勤あるいは行動、能力の面での問題をピックアップしてこの役割を果たすことができる。徒弟訓練生は物事を好転させるための技能、知識や自己認識を欠いているため、この種のサポートがなければ、懲戒手続きに抵触することになる。

彼らの進歩を確認するために、進歩とその態度が反映する、それぞれとの定期的な会話をすることが勧められている。これは、それぞれの進捗状況を評価し、進みたいと望む専門分野および追加の能力開発活動を考慮するための、徒弟制度の中間チェックをアレンジするのに有用である。

37. 徒弟訓練生の指導－SCOTTISH UNION LEARNING (STUC) の例

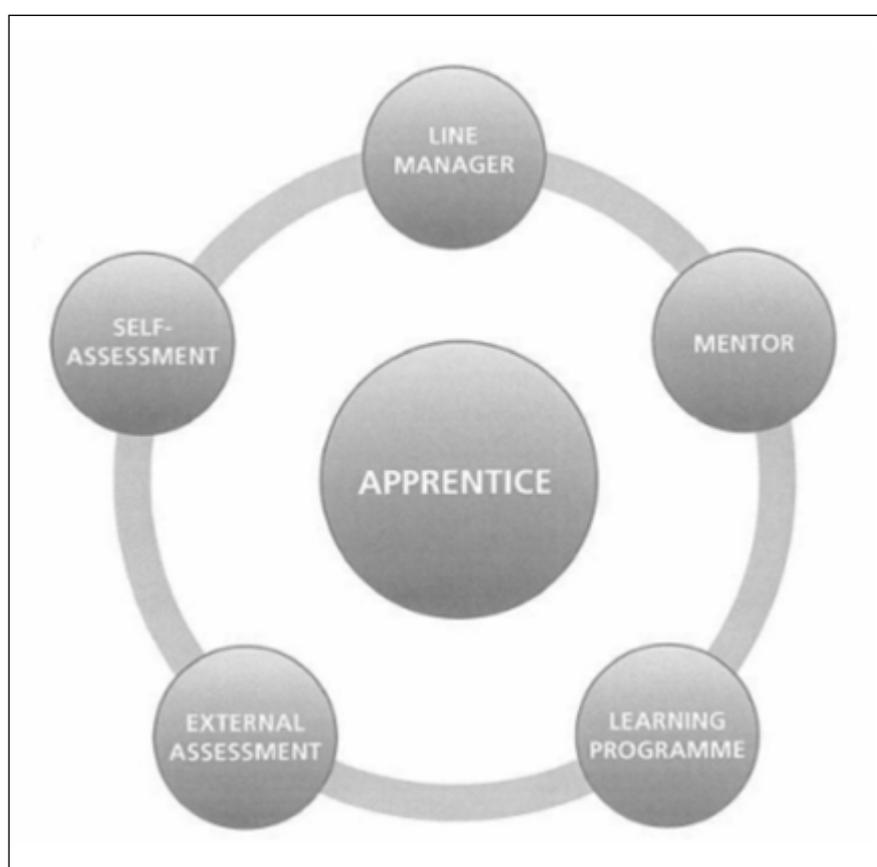
Scottish union Learning の現代徒弟ツールキット (www.scottishunionlearning.com を参照) は、徒弟訓練生をサポートする方法として指導上の有用なアドバイスを持っている。

指導は、彼らのキャリアの進歩に貢献する効果的な方法で、ますます評判が高まっている。指導者と徒弟訓練生は、通常と同様の分野で働いているか、または同じような経験を共有するパートナーシップである。指導者が、徒弟訓練生の抱える問題への理解と共感が得られるのは、同じような経験を持つことに依存している。

指導者は、正しい方向を見つけるために徒弟訓練生を助け、彼らがキャリアの問題のソリューションを開発するのを助けることができるガイド役である。指導は、キャリアの選択肢と進歩について考える機会を徒弟訓練生に提供する。

徒弟訓練生は多くの場合、初めて職場に入る若い人々であるので指導は、徒弟訓練生のために特に重要である。指導者との関係は、徒弟訓練生のダイレクトライン管理チェーンから離れた心理ケアおよび付加的サポート、ガイダンスを提供する。指導者は、仕事での徒弟訓練生のレポート階層の外にある必要がある。

TUC Education は、“現代徒弟指導” 組合担当者のための2日間コースで、職場における徒弟訓練生の支援、訓練と能力開発、機会均等の問題をカバーして提供している。



38. 徒弟プログラムの平等と多様性を確保

徒弟制度は、幅広い層の人々に労働市場へのアクセスを提供することを目指すべきである。これは、ビジネスの成功に貢献する人材の広いプールにアクセスし、組織の社会的流動性を支援する。また雇用者のブランドをサポートするのに役立つ。

現時点では、徒弟制度の中で大きな男女格差は賃金の面だけでなく、女性が特定の分野や職業に代表されているといった二つの面がまだある。ほとんどの雇用者は今では直接女性をターゲットとし、職業のイメージを変えるよう学校や両親に、彼らの産業をプロモーションすることによって、この問題に対処しようとしている。女性に良いターゲットにする方策を、人材採用戦略の早い段階で検討することが勧められている。Unionlearn は、次のような行動をとることを助言している。

- 業界における女性の肯定的なイメージをアピール
- 採用担当者/マネジャーのための平等と多様性トレーニングを提供
- 職場での指導とピア・サポート（同じような立場の人によるサポート）ネットワーク
- 賃金と労働条件の改善
- データの優先順位付け収集
- フレキシブル・ワーキングへのアクセスを確保する。

現時点では徒弟制度は、黒人および少数民族（BME）コミュニティが高いレベルで過小代表になっている。この格差の中には、特定のコミュニティにおける徒弟制度についての知識不足によるものですが、TUCによると、人種差別も徒弟制度への参入に影響を与えている。少数派グループへの徒弟場所の提供を確実にすることは、この状況に対処するのに役立つ。イングランドの全国徒弟サービスと他の 3 地域における関係機関は、これを行うのを助けてくれる。

39. 多様性と労働組合の支援を受けてニートの関与とに関するベストプラクティス

2006 年、North Yorkshire 州の州政府は、採用方針や政策課題に対処することを目的とした画期的な徒弟制度の Real Start を導入した。制度の第一の目標は、労働力人口への対処として、若者をターゲットに、地方政府の雇用やキャリアの機会を提供することであった。

UNISON（公共部門労働組合）支部の秘書 Wendy Nichol は、「North Yorkshire 州の若者が仕事のための大都市へ移動するとともに、退職後のコミュニティになる危険があった。他の地方自治体のような。North Yorkshire 州は昨年、高い離職率 16%と若者を就職率の低さを持っていた。徒弟制度は、評議会が労働力に多くの若い人々を引き込むために設立された。」と説明した。

また、地区当局や学校などのパートナー団体で採用されている North Yorkshire 州の徒弟プログラムは、通常の労働市場での雇用を見つけるのに苦労するかもしれない恵まれない

若者をターゲットにすることを意図している。プログラムには年齢制限はないが、16 から 24 歳の若者をターゲットにしており、そしてそのようなもの残しケア、若い犯罪者、黒人および少数民族（BME）およびジプシー社会など過小評価グループの若者の募集にも特別な努力をしている。

Real Start プログラムは、当初から UNISON（公共部門労働組合）と交渉し、州政府と労働組合は、プログラムの進捗状況を監視するために一緒に作業を続けた。North Yorkshire 州のプログラムは、最初の 6 カ月間は週当たり 105.29 ポンドを若年労働者に提供し、その後は仕事に必要な能力の基準に到達するまで、週当たり 173.48 ポンド増加する。その段階で、彼らは、業務別の給与の全額に移行する。

彼らはまた、週 10 ポンド以上の費用と 5 マイルよりも遠くに旅行している場合は、旅行のためのサポートを受けることができる。徒弟訓練生の大半は、徒弟プログラムの最初の 6 ヶ月以内に業務別給与の全額を受けることになるかと推定されている。徒弟訓練生も完全雇用の他の州政府の職員とまったく同じ、有給資格や疾病給付を享受できる。

プログラムは、質の高い訓練と指導及び監督で、プログラム終了時に高い確率で仕事に就けるようになっている。Real Start は、州政府の雇用に若年労働者の多くをもたらすように設計されている。プログラムは法定採用プロセスで運営され、適性対象の給与等級 1～4 のすべての欠員は徒弟訓練生のために他と区別している。「私たちは、従業員の欠員を徒弟プログラムで埋めなかった」、Assistant Chief Executive (HR & OD) の Justine Brooksbank は説明している。「徒弟プログラムで資格を得た若者は、待ちリストに置かれ、欠員が生じた時に任命されているので、そうしない正当な理由がない限り、給与等級 1 から 4 の欠員は、徒弟訓練生で埋めなければならないのです」。

多くの若い人々は、彼らが何をしたいのかを明確に把握せずに学校を卒業していることに気づき、NYCC は仕事に必要な技能を求職者に持たせる、実用的な職業紹介を補完する、包括的な雇用プログラムを開発した— NYCC establishments and the wider economy (NYCC 確立と経済拡大)。これは徒弟プログラムへの橋渡しと、職業紹介で若者が不向きなキャリアを選択することによる失敗を防ぐための手段の、両方として機能する。

NYCC は積極的な誘致戦略を維持し、労働力と地域経済へ若い人を採用するのに必要な採用への取り組みを継続的に実施している。

40. 徒弟訓練が終わったその後

ほとんどの徒弟訓練生は、徒弟訓練の終了後、雇用者のところに留まるので、雇用者の投資は約束された貴重な労働力になる。訓練後は経験豊富なスタッフ・メンバーとなる資源でありながら、仕事の手伝い人でもある徒弟訓練生が、組織の目標を達成するのに必要な技能や知識を教わるための徒弟訓練生が費やす時間を雇用者は節約できる。

戦略的な労働力計画の一環として、訓練された徒弟訓練生の具体的な進行ルートを持っている必要がある。適切な場合は、サプライヤーが適切な技能を持っていることを確保する二重の効果を伴って、サプライチェーンの組織に彼らを“合格”とすることができ、いくつかのケースでは、当該事業主に再訓練させることができる。

また、組織が進行ルートの多様性を確立することで、人々が会社での実践に合わせて自分のキャリアを進めるのに役立つはずである。別なもう1つの可能性あるルートとしては、別のレベルで、または別の部門や職業で、再び徒弟訓練生になることである。

徒弟訓練が完了しても、学習を停止させないことが重要である。すべての従業員は、徒弟訓練を完了した者も含め、個別な能力開発計画を持つ必要がある。学習は、正式な資格のための勉強、組織的な研修イベントやワークショップに参加したり、マネジャーや同僚による新しい技能の習得のために教えられるなどによる公式なセッティングで行うことができる。また新しいプロジェクトを引き受けるため、あるいは休暇中に他の人の作業をカバーしたりして、非公式な指導を受けることもできる。

従業員の能力開発への投資を最大限に活用するため、組織では、個人がその技能を仕事で活用していることを確実にする必要がある。これらのいわゆる高性能な労働実践は、監督しないでも個人に力を与え、そのため達成意欲と組織のパフォーマンスのレベルを増加させてくれる。

以下は、実践の範囲をカバーし、全体的なアプローチが含まれている。

- 組織内の役割のリソーシングと効果的な採用
- 適切な能力開発と訓練
- 労働力の意欲や士気、雇用の改善の実践
- 組織と職務設計が効果的に適用による技能とモチベーションの確保

41. ケーススタディ：ロールス・ロイスの徒弟訓練生と進行経

ロールス・ロイスの Gurjit Johal によると、「ロールス・ロイスの徒弟制度は本当に徒弟制度のロールスロイスです」彼女は理由を説明する。

「それはプロフェッショナルとして、そして個人の人間としての両面を開発するのを助けるからです。力を発揮する仕事をしていると同時に、チームワークのように生活のための技能も開発しています。次に例を示します。私は他の徒弟訓練生と一緒に、新たな製造指示書を照合し更新する作業をしていました。指示書を修正済みにするには、さまざまな部門と調整作業が多く含まれていました。それは大変な仕事でしたが、われわれは終わらせることができました。われわれは、そこで初めて、その指示書をマニュアルから電子媒体に移しました。」

15年間、この指示書はまだ使用されている。実際 Gurjit は誇りに思っている。

「それは私が受けてきた偉大な訓練に対して、ここに多くの方に感謝を言うために、徒弟訓練生として具体的な価値のあるものをやることができうれしいです。私はいつも、デザイン面を得意としてきたが、製造／機械徒弟訓練生としてスタートしたとき、わずかですが数学に挑戦しました。しかし私は、訓練部門からすばらしいサポートを得て、今では、数学、工学のあらゆる面で完全に自信を持っています。」

Gurjit は続ける。

「私はロールスロイス徒弟制度の最良の部分は、最高の人であるために最高の人から学習していることだと思います。あなたに何か可能だと思わせ、やればできるといった姿勢がここにはあります。徒弟訓練生を終わらせた後、私はタービンプレード製造施設でプロセス開発者として1年間働いていました。それから私は、大きな変化があったロールスロイスの中で原子力工学ビジネスに移動しました。同時に、私はそれを行うことができることを知っていました。私は自分自身と自分の能力に自信と信念の本当の意味を持っていました。それがあなたがイメージしているロールスロイスなのです。」

Gurjit は現在、原子力発電所の設計技師として働いている。

「ロールス・ロイスで徒弟訓練を経験して、給与を受けている間にある程度のレベルの資格を得ることができます。しかし、これはほんの始まりです。ロールスロイスで15年たった今でも、私を能力開発し続けています。私が必要な資格や経験を得るのを助けてくれる、プロジェクトマネジメントの役割のための時間です。」

彼女は結論として「比類のなく協力的だからロールス・ロイスの徒弟制度はとても特別です。それは、あなたが偉大なキャリアの素晴らしいスタートを提供し、成功するのに必要な能力、ツールと経験を与えてくれます。」

42. 徒弟制度に関しての一般の誤った通説

①徒弟制度が関係ないビジネス分野がある。

真実ではない。顧客サービス、ビジネス管理、ヘルスケアとソーシャルケア、チームリーダーと管理、青少年育成活動や子どものケアなどの職業分野をカバーする 240 以上の種類の徒弟制度フレームワークがある。個々の組織に適している 1 つを知るには、**the manager's guide** の関連するフレームワークのリストを見ることである。リストに必要なものがない場合は、今も独自のフレームワークを設計し、それを地域の関連公的機関の認定を受けることができる。

②フルタイムの徒弟訓練生だけしか採用することができない。

それは結構なことであるが、徒弟訓練生が働くことができ、まだ徒弟訓練生に残ること

ができるのは、最低週 30 時間となっている。この時間には、訓練も含めることができるが、ウェールズでこの最低時間はなく、パートタイム雇用が許可されている。

③ 徒弟訓練生を監督に多くの時間を費やす必要がある—彼らは、手間食い虫である。

徒弟訓練生は確かに当初はほんのわずかであるが監督を必要とする。しかし、技能と経験が増加すると、徒弟訓練生は自ら訓練に取り組むことができるし、むしろその恩恵の方を見ることから始めるべきである。

④ 仕事があまりにも複雑な仕事場では 16～19 歳の徒弟訓練生を持つのは適さない。

徒弟制度は、16～65 歳の人々に利用可能なので、その役割を引き受けるのに適した人を見つけられる可能性は十分にある。その役割の要件が、より多くの経験を持っているという必要がないならば、それは上級徒弟訓練生とするのがビジネスのためにより適切かもしれない。

⑤ 若い人を募集することに慣れていない—彼らの管理は非常に難しくないか？

いいえ、若い人たちは、必ずしも管理が難しくはない。従業員のように、彼らを指導し、彼らのパフォーマンスを管理するために、時間と配慮をしなければならない。特に彼らは、働く世界は初めてなので、当初、若い人々は、心理的ケアを必要とするが、それを除いた部分は、ちょうど他の労働力と同じようなものである。