

# CS向上と就職率100%を目指したプロセス管理

## —アビリティガーデンにおける就職支援の試行実施報告—

生涯職業能力開発促進センター 奥田美都子

### 要約

本稿では、生涯職業能力開発促進センター（以下アビリティガーデン）における職業訓練コースの実施および就職支援の試行実施報告をする。具体的には、マーケティングの発想を活用し、顧客である受講生のニーズに応え、顧客満足（Customer Satisfaction 以下CS）の向上に努めてきた取り組み、また、就職率を向上させるための取り組みをプロセス管理（PDCAマネジメント）の手法を軸にまとめた。さらに、担当した6ヵ月コースの就職率を見ながら、就職率に最も影響する要素を統計解析の手法を用いて分析した結果を紹介する。

表1 担当科（6ヵ月コース）の就職率推移

単位(%)

6ヵ月コース	修了時	修了後 1ヵ月	修了後 3ヵ月	AG平均 (修了後 3ヵ月)
流通システム科(H15.4)	24.1	41.4	65.5	62.8
流通システム科(H15.10)	35.7	60.7	75.0	70.3
流通システム科(H16.4)	34.5	37.9	75.9	74.8
国際ビジネス管理科 (H16.10)	53.3	86.7	90.0	62.6
ビジネスエキスパート科 (H17.1)	26.7	46.7	83.3	79.8
営業技術プロモート科 (H17.4)	61.9	66.7	90.5	70.3
営業技術プロモート科 (H17.7)	60.0	80.0	95.0	72.9

## 1. はじめに

生涯職業能力開発促進センター（以下アビリティガーデン）に配属されてから平成17年度までの3年間に11コースを担当し286名の修了生を送り出した。初めて担当した流通システム科（H15.4から新科としてスタート）の修了後3ヵ月時点での就職率は、65.5%であったが、その後プロセス管理を徹底することにより3年目のH17.7月期生の修了後3ヵ月時点での就職率は95%にまで向上した。本報告では、担当した11コースの中から6ヵ月コースのみに的を絞り、すでに修了した7コースについて、主に就職サポートの観点から実施してきた訓練実施内容を報告するとともに、訓練に対する受講生の反応、意見等を毎回まとめ、次回の講義に反映させるという受講生のCSの向上に努めてきた取り組みをプロセス管理（PDCAマネジメント）の手法を用いて報告する。また、担当した6ヵ月コースにおける就職率の推移を見ながら、どの要素が就職率に一番関係しているか統計解析の手法を用いて分析した結果の考察も併せて紹介したい。

## 2. 就職率の向上

これまで担当してきた科の就職率（修了時、修了

後1ヵ月、修了後3ヵ月およびその時点の平均）の推移は、表1のとおりである。担当した科の修了時3ヵ月の就職率は、すべてアビリティガーデンの平均を上回っており回を重ねるごとに就職率が向上し、直近の平成17年度7月期生は、95%に至った（表1参照）。営業技術プロモート科は、営業職を志望する受講生が多い。求人ニーズの高い職種であるが、20人中19人が修了後3ヵ月の時点で再就職できた。1名は、通所途上の事故による腰痛のため再就職に至らないが、これを特殊事情と考えると、100%再就職を達成したことになる。また、就職先の職種は、営業職が離職時点より4人増え12人（63%）、逆に事務

職が2人減って4人となった。量だけでなく質的にも訓練を生かした再就職ができたといえよう。

### 3. PDCAサイクルの徹底

訓練および就職サポートの効果的な実施を行ううえで、どのように計画を立て (PLAN)、実際にその計画を実施し (DO)、実施後の評価・検証を行い (CHECK)、その結果どのように改善策を立て (ACTION) 次のコースの実施に活かしていったか、そのプロセスを紹介する。PDCAサイクルを毎回各科の実施ベースで継続的に回し改善を重ねてきたが、すべての段階において顧客満足 (Customer Satisfaction 以下CS) をベースに置いて実践した (図1参照)。職業訓練施設における顧客とは、受講生と就職先としての企業の2つが考えられる。本稿では、受講生を顧客 (Customer) ととらえ、顧客である受講生がいかに満足して修了し、ゴールである再就職を実現できるかに傾注した試みを紹介する。具体的には、授業内容、講師の教え方、授業の理解度、キャリア支援の取り組み、就職サポート等に対する受講生の満足度を把握し、それを次の授業にどのように活かしていったのか、就職率とCSとの相関はどうかといった点に注目した。また、CSを追求するうえで、マーケティングの発想を取り入れたことも付加しておきたい。すなわち、サービス提供者である訓練施設が、ターゲットである顧客の受講生に対して、どのような便益を提供すれば満足するのか、そのニーズを把握することは不可欠である。ここでは、そのニーズを受講生の要望ととらえた。ただし、

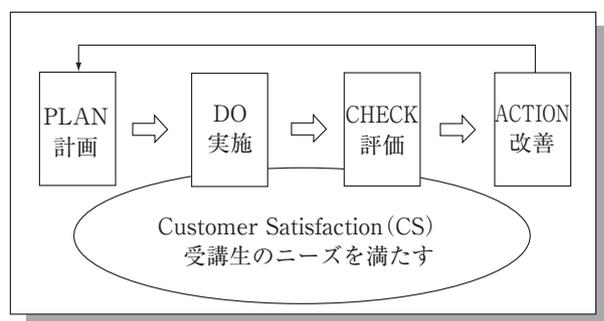


図1

CSをベースに置きながらも、常に仕上がり像を目指し、訓練効果を上げることにより、再就職を実現させるための顧客創造の視点を常に念頭に置いて指導したことを付加しておきたい。

#### 3.1 計画 (PLAN)

効果的な訓練および就職サポートを実施するためには、まず訓練現場のニーズの把握が不可欠である。

現場のニーズには大きく分けて2つあり、受講生のニーズと企業のニーズがあげられるが、特に毎日接することのできる受講生のニーズの把握に傾注した。受講生を顧客 (customer) としてとらえ、そのニーズを把握し、いかにCSを追求していくかが重要である。ここでは、その受講生のCS向上に向けたどのようなニーズ把握への取り組みを企画したかを紹介するとともに、ゴールである再就職に向けたサポートを報告する。

##### 1) デイリーアンケートの実施 (担当科のみ)

訓練効果を上げ、仕上がり像に到達するためには、本来授業中に不明な点があればその場で質問して100%理解できるようにするべきである。しかしながら、実際は周囲の目を気にして質問できないことが多い。すると、講師は理解できたものとして進んでしまうので講師側と受講生側に理解度におけるギャップが生じてしまう。このギャップを回避するために企画したのがデイリーアンケートである。毎日講義終了後にその日の午前と午後に行った訓練内容とその理解度 (1~5段階)、その日の講義内容についての質問・感想等を記載してもらい、講義終了後に担当講師にそのアンケート用紙をフィードバックし翌日の講義に反映してもらうようにした。後述するが、このアンケートの実施結果は、講師・受講生の2way communication toolとして好評を得、訓練効果を上げるのに奏功した (「3.3 評価 (CHECK) 1) デイリーアンケートの実施」参照)。

##### 2) ユニット別エクセルアンケートの実施 (全科共通)

ユニット終了時に、受講前後の理解度の自己評価、

および担当講師の教え方についてそれぞれ3段階評価で入力してもらい、分析した結果を次回以降の実施に役だてるためのアンケートである。全科共通に実施を計画した。自己評価については、A. よく理解した、B. 理解した、C. だいたい理解した、の3段階評価。講師の教え方については、A. 優、B. 良、C. 不可、の3段階評価。また、各ユニットには内容や授業の進め方についての意見や提案等を入力できるスペースを設けた。特に、理解度がC、または、講師の教え方がC評価の場合は、必ずその理由を意見欄に記入してもらおうよう徹底した。これは、分析結果を次回以降の実施により具体的に反映させるためである。また、できるだけコメントを入力するよう受講生にお願いした結果、多くの参考になるフィードバックを得られた(表2参照)。

### 3) キャリアプラン(キャリア形成支援)の4ユニットの実施(全科共通)

アビリティコースの6ヵ月訓練の1ヵ月目と3ヵ月目のはじめ、4ヵ月目の最後、6ヵ月目のはじめの時期に、キャリアプランを4ユニット全科共通で初めて担任専門役が自ら実施した(表3)。

そのユニットの特色として、1ユニット3日間のうち、始めの2日間は、キャリア支援にあて、残りの1日は訓練の復習および確認にあてたことがあげられる。このパターンは、平成16年度まで実施したが、平成17年度からは1コース2ユニットの実施と

表2 ユニット別エクセルアンケート

表3 キャリアプランのユニット構成

	第1 ユニット	第2 ユニット	第3 ユニット	第4 ユニット
実施日	1ヵ月目	3ヵ月目	4ヵ月目	6ヵ月目
テーマ	現状分析	社会情報の整理	セルフプロデュース力	目標管理と評価
内容	自己理解(キャリアの棚卸)	仕事理解(職業情報の整理と求人)	効果的な応募書類・面接	ライフプラン作成(生涯に向けた目標設定)

なり、3日目の訓練復習の日はなくなった(キャリア支援内容は、8日から6日へ減少)。また、キャリア形成支援のプロセス管理については、PDCAサイクルを回すことにより、継続的に改善を行っていくよう企画した。

### 4) 個人面談の実施

キャリア形成支援および就職支援は、本来集団講義形式ではなく個人面談形式でやるべきだと考える。個々人で今までの生き立ちやキャリアが千差万別だからである。個人面談は、放課後の時間帯を利用し、キャリアプランの第1ユニットの直後、第3ユニットの前後、最終月である第4ユニットの直後と3回実施を企画した。特に、今後の方向性について確認することに力を置き、方向性が定まってない場合は、さらに個別に対応することとした。

### 5) 確認テストの実施

キャリアプランの各4ユニットの3日目に、それまでの訓練の復習のため確認テストを実施することを企画した。これは、訓練効果を測る指標の1つとして企画したばかりでなく、就職支援との相乗効果をあげるためのモチづけとしても企画した。

### 6) 求人ニーズの把握

受講生の就職の方向性を探るとともに、それに対応した求人企業がどれくらいあるか常に把握する必要がある。担任自らアンテナを張って情報収集する必要もあるが、1クラス30人の受講生すべてに対応するのは難しい。よって、受講生自身が自分で求人情報を検索しマッチング企業を探すよう朝礼、終礼、

およびキャリアプランの講義の中で動機づけしていくことにした。

### 3.2 実施 (DO)

上記3.1で計画した内容を実際に行った。

### 3.3 評価 (CHECK)

上記3.1で計画した内容を実際に行った結果を評価・分析し、以下にまとめた。

#### 1) デイリーアンケートの実施 (オリジナル)

毎日講義終了後に受講生に記入してもらい、担当講師につなげた。個別の質問については、担当講師に赤で答えを記入してもらい翌日フィードバックした。また、同じ質問が多い場合は、翌朝の1時限目にアンケートの質問に対する回答およびコメントを講義の一環として全員にフィードバックしてもらった。これは、質問を書いた受講生のみならず、同じクラスメイトからも好評で、より一層理解が深まっ



写真1 3年間分のデイリーアンケート

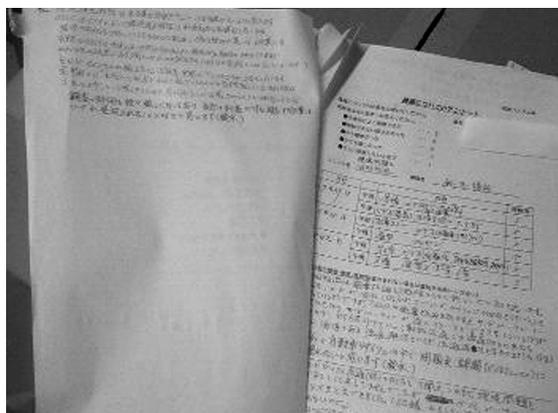
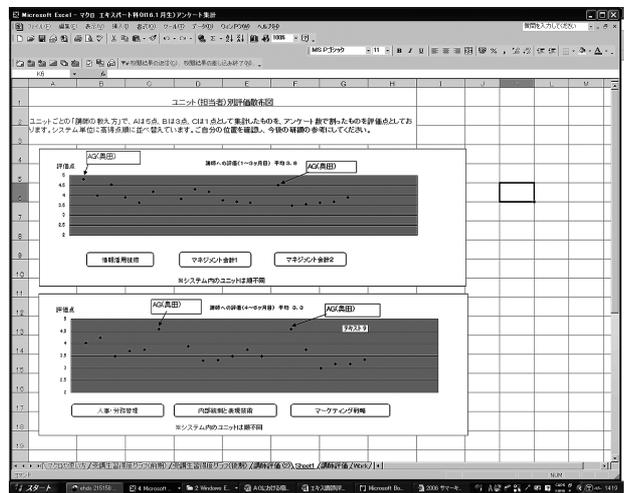


写真2 裏まで記入されたアンケート

たという感想をもらった。一方、担当講師の方からも受講生のニーズや生の声が聞けて、翌日以降の授業のカリキュラムを運営するうえで参考になったというコメントをいただいた。1コース当たり36ユニットで構成されているので、アンケート用紙だけでも1,080枚(写真1参照)。熱心な受講生は、質問だけでアンケート用紙の裏まで細かく記入してくれる(写真2参照)。講師は、その質問に赤ペンを入れて答えるので、難解な質問ほど回答が大変である。中には、講師でさえも即答できない質問もある。その場合は、講師が調べた後、後日メールで担任宛回答を送っていただいたこともある。後半になるとアンケートに記入してくれる受講生は徐々に少なくなってくるが、4年目になった今も続けている。おかげさまで倉庫に3年間分の大量のアンケート結果が場所を取っている。個人的には、機構に1月に入構し、4月から新科である流通システム科の担任となり、すぐにキャリアプランの講義を実施しなくてはならなかったため、このアンケート結果は毎日参考になり、翌日からの講義運営に大いに役だったといえる。H17年度の1月期生のビジネスエキスパート科(H18.1月入所)の講師の教え方アンケートで、4回実施したキャリアプランすべてにわたり、一番いい評価をいただいた(グラフ1参照)。これは、毎回こつこつ実施したこのデイリーアンケートの受講生からの要望・感想等を授業に反映できたたまものだと思う。



グラフ1 担当講師別受講生の評価散布図

表4 キャリアプランについての受講生からの意見・感想

## 2) ユニット別エクセルアンケートの実施 (全科共通)

各コース終了後、受講生に入力してもらったアンケート (表2) の結果を集計し、上長に報告するとともに課内で回覧した。報告内容は、「ユニット別習得状況」、「担当講師別評価散布図」(グラフ1) および「担当講師に対する受講生からの意見・感想等」(表4) である。各担当講師には、担当部分の習得状況、評価散布図および受講生からの意見・感想等をフィードバックし、次回への改善につなげた。また、2回以上改善要求をしたにもかかわらず改善されない場合は、担当を辞退していただいた。受講生からの主な意見・感想は、以下のとおりである。

- ① PCスキルアップのためのユニットが皆無なのでカリキュラムに入れてほしい。
- ② 簿記の基本は、カリキュラムの中に入れてほしい。物流コストの位置づけがわかりやすくなるため。
- ③ 同じ講師が専門以外のユニット訓練も担当しているが、その分野に専門性のある講師に教えてもらいたい。特に、現役で実務に携わっている方から話を聞きたい。
- ④ 物流センター等の現場見学やOJTの実施をお願いしたい。
- ⑤ 後半は、就職活動に専念できる体制にしてほしい。(午後からの授業にする、午前は講義・午後は個人ワーク中心にして午後から就職活動し

表5 就職率とキャリア支援ユニットにおける受講生の理解度および講師評価との相関

	修了後3ヵ月
修了後3ヵ月	1
キャリア支援ユニットの理解度	0.525350324
	修了後3ヵ月
修了後3ヵ月	1
キャリア支援ユニットの講師評価	0.636400131

やすくする等)

これらは、次回以降の実施に向けて、ほぼ改善した。詳細は、3.4改善(ACTION)で述べる。

## 3) キャリアプラン (キャリア形成支援) の4ユニットの実施 (全科共通)

- ① 平成15年度4月期から平成17年度まで、6ヵ月コースにおいて4ユニット実施した (表3のとおり)。個人的には、5コース担任をもったが、毎回PDCAサイクルを回して問題点を改善して実施した (表4)。その結果、5回目に実施したビジネスエキスパート科での実施結果は、受講生の理解度および講師の教え方のすべての項目にわたり、一番いい評価を得られた (グラフ1および表4, 表5参照)。特に、キャリアプラン4回目の「ライフプラン作成」のユニットでは、「訓練全体を通して奥田先生の4回のキャリアプランが一番印象に残りました」というコメントをいただいた。このビジネスエキスパート科は、キャリアの豊富な受講生が多く、40代10名, 50代11名, 60歳5名という平均年齢48歳のクラスであった。この中で他の外部講師と比較しても一番いい評価を得られたことは、今まで取り組んできたCS向上を目指した取り組みの結果が実ってきたといえるとともに、今後指導員としての職業訓練施設で講義を実施するうえで自信につながった。
- ② 上記①を裏付けるデータとして、就職率とキャリアプラン実施後の受講生の理解度および実施講師の教え方の評価についての関係を分析してみた。その結果、表5のとおりとなった。キャリア支援ユニットの受講生の理解度、講師評

価を比較すると修了後3ヵ月の就職率と一番相関係数が高いのは、キャリア支援ユニットの担当講師評価であることがわかる(0.64)。講義全般の受講生の理解度と講師の教え方評価についても相関関係を調べたが、いずれも0.52~0.53だった。一般に相関係数が0.6以上の場合は、強い相関関係がみられる。すなわち、キャリア支援ユニットの授業を実施している担任専門役の指導の仕方が就職率に強く影響されるといえる。担任専門役の指導いかんで就職率は良くも悪くもなるということである。

#### 4) 個人面談の実施

放課後の時間帯を利用して、1コース3回実施した。個人面談の記録は、個人ごとに日付と内容を記入した。特に、2回目の個人面談では、応募書類のチェックを行ったので、完成度の低い受講生の場合は、合格ラインに達するまで10回近く添削面談を行った。具体的には以下のとおりである。

- ① 1回目の個人面談においては、事前に「就職活動についての現況調査」というアンケートを受講生にお願いし、前職を辞めてから今までにどのような就職活動をしてきたかを具体的に情報収集した。その結果、履歴書は書いたことがあるが、職務経歴書は書いたことがない人が多く(3分の1)、面接経験のない方に至っては半数以上いることがわかった。科によって、多少のばらつきはあるもののおおかた同じ傾向だった。
- ② 2回目の個人面談においては、応募書類の添削を実施した。当初は、第3ユニットの前後での実施を企画していたが、実際は、前倒しをして応募書類を完成した人から順次実施した。仕事の棚卸シート(事前に宿題を出した)、職務経歴書、履歴書の3点を一緒に見せてもらい、職務経歴書はA4縦で2枚までに要領よくまとめ本人の商品カタログとしてアピールできているかをチェックした。これは、個人差が大きく、寄らば大樹の陰で長年同じ会社1社のみ勤務し、転職経験ない方にとっては、大変な作業となった。しかしながら、何回も添削を行うことによ

り自分の棚卸を深めることができ、最終的にはオンリーワンのすばらしい商品カタログとしての職務経歴書が大方できあがった。国際ビジネス管理科の受講生は、外資系に就職を希望する方が多かったので英文レジメも添削した。

- ③ 3回目の個人面談は、最終月に実施し、主に就職活動状況をヒアリングした。具体的には、応募状況、面接状況、進捗状況等である。就職活動が円滑に進んでない方には、その後個別に面談し対応策を協議した。再就職へのハードルの高い高齢者には、東京都の高齢者就職相談窓口や各地域の高齢者事業団を紹介し、今までのキャリアを中小企業の社長のサポート役として再就職できた方もいる。また、ハローワーク墨田の再就職プランナーと連携し、就職活動をサポートしたケースもある。

#### 5) 確認テストの実施

流通システム科は、専門用語が多く、覚えるまでに苦勞する方が多かったので、確認テストの実施は役に立った。担当講師の方からキーワードを1ユニット当たり3ワードずつピックアップしてもらい、毎回終了したところまで出題した。回答は記述形式で行い、採点は担当講師に依頼し、合計点数とコメントをフィードバックした。また、1回目の確認テストは、論文を課題にした。テーマは、「私の今後の目標・夢」。これは、本人の将来に向けた考え方がわかり就職サポートするうえで役だった。受講生本人も書くことにより頭の整理が進み、自分の棚卸にもつながったという感想が多かった。

#### 6) 求人ニーズの把握

私自身転職の経験があり、機構に入る前に、民間大手百貨店の係長、国際機関のPlaying Manager、外資系2社の課長職までの合計4社経験した。その経験から得た学習を効果的に活用した。具体的には、以下のとおり。

- ① 新聞の求人欄のチェック(日経新聞の日曜版、朝日新聞の日・月曜版、外資系希望者は、Japan Timesの月曜版は、マスト)

- ② 人材紹介会社へ登録し、希望の求人を探してもらう。まだ公に出てない求人も多く、本人は訓練に専念しながら、外部のプロにマッチングした仕事を探してもらうのは、効率がいい。  
(ただし、職種転換の場合は、商品価値を認めてくれないので登録できないことが多い。)
- ③ ネット検索の活用。ハローワークをはじめ、リクナビNEXT、毎日キャリアナビ、エンジャパン等民間の求人検索ネットがたくさんあるので、求職者登録をしておくとうい。マッチングした求人があれば、メールでお知らせが来る。相手企業から直接スカウトメールがくることもある。
- ④ 管理職の経験者は、人材銀行に登録する。マッチング企業があれば、当該企業より会社概要と面接希望の案内が郵送される。
- ⑤ 人的ネットワークの活用。まずは、現在離職中であることを友人・知人に知らせる。
- ⑥ 大手人材紹介会社等のメルマガに登録する。求人情報を定期的に送ってくれるので、大手企業の会社説明会の案内や求人市場全般の動向を把握しやすい。
- ⑦ クラス全員のグループメール（いわゆるメーリングリスト）を作成しておき、必要な求人情報等のナレッジをクラス全体で共有化できる体制にした。  
(ナレッジマネジメントの活用)

### 3.4 改善 (ACTION)

3.3 評価 (CHECK) の結果をふまえ、受講生のニーズに応えるため以下の改善を行った。

#### 1) デイリーアンケートの実施結果からの改善

- ① 訓練のスタートは、キャリアプランから始まる。実際は、キャリアプランの前日に実施するオリエンテーションから始まるといっても過言ではない。そこで、オリエンテーションでは、訓練を有意義に過ごしてもらうために、その過ごし方、出欠の管理の仕方等きびしく説明してきた。「皆さんは、訓練効果があり、再就職意欲

があると選ばれた方である。雇用保険の給付を受けて受講される方は、受講料も交通費も自己負担なく、逆にお金をもらって訓練を受けさせていただくという意識を持って訓練に取り組んでほしい、「1分間遅刻しても1時間の遅刻扱いとなる」等である。この話をすると、今まで気楽に訓練に取り込もうとしていた受講生は、身が引き締まったという感想を多々もらった。何事もはじめが肝心!

- ② 3分間スピーチの実施。毎朝の朝礼時にあらかじめ決めておいたテーマについて日直に3分間スピーチをしてもらった。これは、受講生から評判が高く、「面接に役だった」、「プレゼンの練習になった」、「他の受講生の考え方や就職活動の情報が得られて有意義だった」等である。主なテーマは、「私の今後の目標・夢」、「私の成功体験・失敗体験」、「私の就職活動現況」。特に、就職活動については、ナレッジマネジメントの一環としてクラスでナレッジを共有できたことは大きかった。
- ③ 朝礼・終礼での動機づけ。訓練は毎日の積み重ねである。毎朝の緊張感づくりは、クラス運営で不可欠といえる。そのために以下の点に留意した。
  - a) 前日のアンケートの結果は、各担当講師が必ず朝一番の講義で受講生にフィードバックするよう徹底したが、さらに、朝礼時にも関連事項について触れるようにした。デイリーアンケートが有効に活用されていることを知らせるとともに、アンケートの参加を促すためである。
  - b) 毎日、新聞の朝刊の記事の中で訓練内容と関連することを必ず1つピックアップして情報提供した。流通システム科においては、毎日のように物流メジャーの再編、郵政公社、ICタグ等何らかの記事が掲載されており話題に事欠かなかった。また、参加したセミナーの内容をフィードバックするなど、訓練に関心を持たせるよう動機づけした。
  - c) 離職中という不安定な状況のため気持ちが

暗くなる方も多かった。朝の顔色を見ながら、何か笑いを誘う話題を提供し、クラスが明るくなるよう工夫した。これは、クラス運営を円滑に進めるうえで奏功した。

## 2) ユニット別エクセルアンケートの実施結果からの改善

新科である流通システム科の第1回目の実施後のアンケートからさまざまな意見・感想を得たため、それを踏まえたうえで以下のとおり改善した。

- ① 流通システム科の訓練を効果的に進めるためには、PCスキルの中でも特にEXCELのスキルが不可欠であることが判明。よって、WORDに先立ち、まずEXCELのユニットを導入した（他の科で実施しているEXCELのユニットを活用）。
- ② 物流コストをテーマにしたユニットが多いにもかかわらず、その物流コストが変動費なのか固定費として扱うのかという基本的な位置づけすら理解できてなかったことが判明。よって、簿記の基本を習得できる財務諸表作成の既存のユニットを導入した。
- ③ その分野に精通した現役で実務に携わっている講師の開拓が不可欠であった。受講生からの多くの要望に応えるため、積極的に外部セミナーに参加し、現役で実務に携わっている講師を開拓した。今までに6名の講師を新規にアビリティコースに送り込むことができたが、その中でもロジスティクスの分野で定評のある株式会社菱食から1名、東芝物流グループから1名の現役講師を開拓できたことは大きな成果であった。受講生のアンケート結果で、菱食の講師は、教え方において、オールAという評価だったばかりでなく、理解度においても、ほぼオールAという快挙だった。いかに受講生が満足できたかがわかり、必死で開拓したかいがあったと実感できた。また、修了生の中でも専門性の高い方を講師として3名開拓したが、受講生としての経験があるだけにニーズを把握しており、高い評価を獲得している。
- ④ 初回の実施においては、受講生のニーズを吸

い上げる前のことであり、東京港の見学や、物流センターの見学は、放課後や土日を利用して受講生自ら希望者のみで行った。2回目からは、カリキュラムの中に物流センター見学の時間を設け、理論で学んだことを実際に見学することにより、一層理解を深めることができた。

## 3) キャリアプラン（キャリア形成支援）の4ユニットの実施（全科共通）

- ① 「応募書類の書き方、面接の受け方等の講義は、できるだけ早く実施してほしい。その方が就職活動の準備が早期にでき計画を立てやすい」という声が数人からあった。このニーズに応えるため自分の棚卸がしっかりできて方向性の明確な受講生に対しては放課後に個別対応した。こういったワンツーワンマーケティングの発想は重要である。また、「応募書類だけでも前半の早いうちに完成させたい。」という声に応え、第2ユニットの仕事理解の講義終了後に補講形式で実施した。参加率は100%に近かったことから、それ以降は前倒しで応募書類の書き方をキャリアプランの講義の中に入れ込み、前半3ヵ月までには全員が職務経歴書と履歴書を完成できるように、個人面談も同時進行で実施した。
- ② 第3ユニットのセルフプロデュース力の模擬面接の実施において、初回の流通システム科では、全員の前で1人ひとり被面接者となってその様子をビデオ撮影した。全員の方に面接チェック票に記入してもらい、必ず良かった点を記入してプレゼントしてもらった。これは、予想以上に敬遠者が多く故意に欠席する方も数人いた。この結果をふまえ、次回からは同じ方向性をもっている方同士グルーピングし、そのグループごと（5～6人）に模擬面接を実施し、会場を本番さながらの個室で行った。終了後グループ内のオブザーバーからコメントと面接チェック票のプレゼントをしてもらったが、このプレゼントが大きな気づきにつながり本番の面接に役だったという感想を多くの受講生からもらった。また、撮影したビデオを個々に見てもら

いその感想を述べてもらったが、普段気づかない自分の癖を発見でき、こちらも大いに役だったとのことである。それ以降は、この形式を踏襲している。

③ 就職率とキャリアプラン実施講師の教え方の受講生評価との相関関係については、3.3 評価の3) で上述したとおりである。そのため、自分自身のキャリアプランの講義準備を周到に進めることはもとより、朝礼や終礼または他の外部講師の講義についてもできるだけ再就職支援およびキャリア形成支援と結びつけるよう指導してきた。また次に述べるが、キャリアは個人差があるので個人のニーズを把握したうえで、集団講義については一番ニーズの高い分野を極力取り込んで実施するよう心がけた。さらに、毎回そのコースによって受講生のニーズが違うため、そのニーズに合わせて講義内容を変えていくようにした。

#### 4) 個人面談の実施

各コース個人面談を3回実施した結果、受講生はそれぞれ置かれた状況が異なり、授業中心の集団指導だけでは、CSの向上を目指したきめ細かいサービスを提供できないことがわかった。そこで、受講生のタイプを経済的余裕の有無と早期就職したいか、訓練重視したいかという2つの軸で市場細分化してみた。さらに、その細分化した4つのグループ別に就職サポートのプライオリティを付加した(図2)。

まず第一に就職サポートすべきタイプは、i. せっぱつまった型。一般応募のため雇用保険の受給がなく、通所も自己負担である。扶養家族が多く、一刻も早く就職したい中高年像が浮かび上がる。体を壊して退職を余儀なくされた方や、長期療養者、親が倒れ自営業を継がざるを得なかった方等さまざまである。自分の棚卸をしっかりとやってもらい、方向性を決めたいと、早々に仕事の棚卸の結果のキャリアシートをもとに職務経歴書作成に取り組むよう個人指導した。また、隣接のハローワーク墨田で求人検索を毎日行うよう促した。

次に就職サポートしたタイプは、ii. 勉強より仕

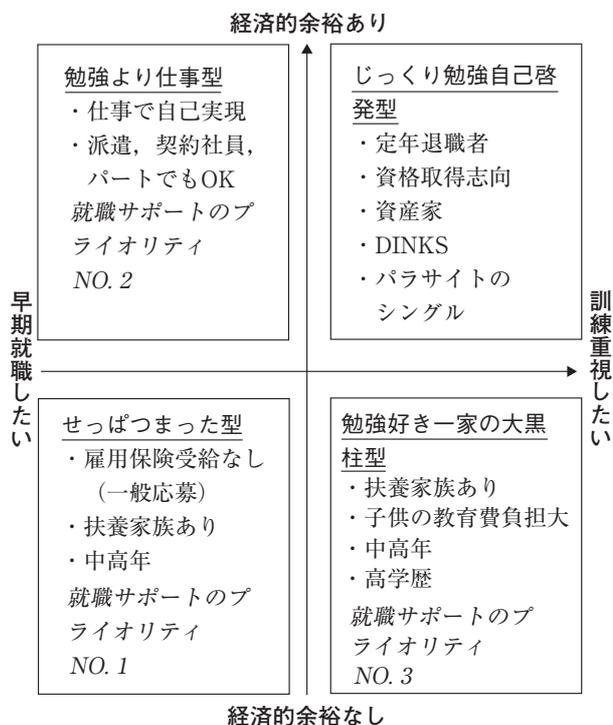


図2 離職者訓練受講生のタイプとキャリア支援

事型。訓練より早く仕事を通じて自己実現したいと考えているが、経済的余裕があるので正社員でなくても派遣・契約社員・パートでもOKという若者像が浮かびあがる。このタイプには、早期に人材派遣会社に登録し、希望の職種で探してもらうよう促すとともに、隣接のハローワーク墨田で求人検索を毎日行うよう促した。

3番目にサポートしたのは、iii. 勉強好き一家の大黒柱型。子どもの教育費負担等大きく経済的余裕はないが、高学歴で勉強好き。本人は勉強に専念しながら求職活動は第三者のプロに任せる戦略を勧めた。具体的には、人材紹介会社に登録し、希望の職種を伝えて、マッチングした企業を探してもらうという方法である。最後に、iv. じっくり勉強自己啓発型。就職が内定しても訓練は最後まで受講したいという勉強熱心な自己啓発型である。営業技術プロモート科の7月期生で、2ヵ月目に内定が出た人がいたが、どうしても最後まで訓練を受けたいという希望を訴えた。そこで、内定先企業に訓練のカリキュラムを見せ、最後まで訓練を受講することによって、その企業に一層貢献できるスキルが身につく旨説得するよう当該受講生にアドバイスした。これが

奏功し、毎月社長宛に訓練習得レポートを提出するという条件で了解をもらった。訓練を最後まで受け、翌月1日付けで再就職という理想的な就職パターンである。

#### 5) 確認テストの実施

- ① 第1回目のキャリアプランでは、「私の今後の目標・夢」というテーマの論文を書き、WORDで入力したものを提出してもらった。担任と副担任で読み、自分の棚卸がしっかりできているか、将来の方向性が明確か、論文としてロジカルにわかりやく書いてあるかという視点から3段階評価し、コメントを入れ返却した。これは、個々人の再就職に向けた考え方がわかり、その後の就職支援およびキャリア支援に役だったため、ビジネスエキスパート科の実施に至るまで5回実施した。また、受講生本人も頭の整理になり、自分が本当に今後何をやりたいのか、自己実現できることは何かを再考するいい機会になったという感想をもらった。
- ② 流通システム科における専門用語の確認テストは、結果の良し悪しではなく、本人の強い分野と弱い分野を把握するいい機会となり、今後の訓練の取り組みへの動機づけとなった。よって、3回連続して実施した。

#### 6) 求人ニーズの把握

3.3評価の6)で前述したとおり、アンテナを貼りあらゆる手段で求人ニーズを把握し、希望職種にマッチングした仕事を探そう継続的に受講生に働きかけた。その結果、修了生の中で再就職先企業の求人を紹介してくれるケースが増えた。アビリティガーデンで訓練を受けた先輩がいると心強いということもあり、同じ企業に再就職するケースが出てきた。修了生が就職先企業で活躍してくれるとアビリティガーデンの訓練生を採用したいという企業が増え、好循環となる。流通システム科の2期生で中堅商社の専務の右腕として囑望されている50代の修了生がいるが、彼の活躍が専務の目に留まりアビリティガーデンの訓練生を採用したいと声をかけていた

だいた。その後2名入社し、3名がお世話になった。こういった企業がどんどん増えていけば、アビリティガーデンの固定客化、しいては優良顧客として囲い込むことができるかもしれない。インターシッププログラムの受入企業としても有望である。

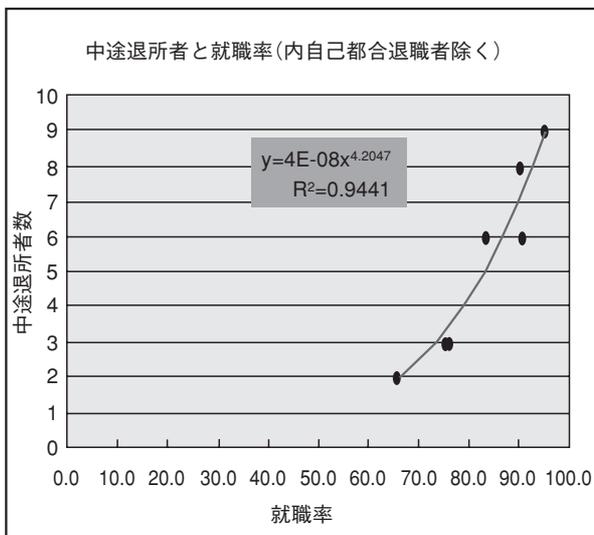
#### 4. おわりに

PDCAサイクルを回し、仮説、実施検証、評価、改善することは、どんな仕事をするうえでも当然のことである。本稿では、受講生を顧客(Customer)としてとらえ、そのCS向上をベースに再就職支援による就職率100%を目指した取り組みを報告した。

PDCAサイクルの中で最も力を入れたのは、Check(評価)とAction(改善)である。この段階をどれだけ掘り下げて取り組むかにより、次の訓練でのCS評価が大きく左右されるからである。誌面のスペースの都合で各サイクルでのプロセスについて個々に報告はできなかったが、アンケートの結果や修了式後に受講生からいただいた寄書きの色紙等から受講生の満足度がうかがえる。

先日、営業技術プロモート科の平成17年度1月期生の修了式があった。修了時の就職者および内定者は19人中16人(自己都合退所者1名を除く)。修了時点の就職率は84.2%に達した。最高記録である。残りの3名も今月中に内定が出るかもしれないところまできている。(修了後3ヵ月に、就職率が100%を達成したことも併せて報告する。)

就職率だけでCSの指標にはできないが、毎日受講生への意識づけによって担任が指導してきた貢献度は大きいと考える。就職率との相関関係が強い要素は、キャリア支援ユニットの担当講師の教え方の評価という結果が証明された(3.3評価の3)②参照)。私のクラスでは、訓練初日からホワイトボードに「Our goal:就職率100%(修了時まで)」と大きく記入し意識づけしてきた。これは、単なるカルチャーセンターとは違って、国の予算を使って訓練を受けていること、ここで習得したスキルを就職先企業で生かし、自己実現するとともに社会貢献することが使命だという意識につながったように思う。また、



グラフ2 就職率と中途退職者数  
(内自己都合退職者を除く)

修了日前1ヵ月からカウントダウンをした。「修了日まであと〇〇日。ラストスパートで再就職をGETしよう！」とホワイトボードの真ん中最上部に目だつ

ように書いた。毎日見るので自然にラストスパートに火が点いたようである。

最後に、就職率向上のために考えられる要素を以下のとおり5つPICK UPしてみた。年齢、出席率、男女比率、応募倍率、中途退所者数である。各要素と就職率の相関関係を調べた結果、中途退所者数が一番強い相関関係があることが実証された。中途退所者のうち自己都合退所者を除いた場合は、R二乗値がより1に近づき、より強い相関関係が実証された(グラフ2)。当然といえば当然だが、それだけ早めに就職支援をスタートする必要があることが証明された。多様な受講生のニーズを早期に把握し、きめ細かいサービスを提供することによりCS向上に努める必要がある。その毎日の地道な取り組みの積み重ねが、受講生との信頼関係を構築し、最終的には訓練効果UPにつながり、就職率UPにも反映されると考える。この報告が訓練の現場に少しでも生かされれば幸いである。

## 「技能と技術」誌原稿募集のお知らせ

「技能と技術」誌編集委員会において、平成20年の特集テーマが決定致しました。  
本誌へのご投稿よろしくお願いたします。

### 「技能と技術」誌2008年号の特集テーマ

特集号	原稿締め切り	特集テーマ名	内 容
2008年1号(1月発行)	2007年10月末	魅力ある職業能力開発への取り組み	訓練コース開発,訓練方法研究,教材作成などを行った訓練事例など
2008年2号(3月発行)	2007年12月末	ユニバーサル技能五輪国際大会	ユニバーサル技能五輪に関する取材記事の掲載など
2008年3号(5月発行)	2008年2月末	職業能力開発論文コンクール	受賞者への敬意と職業訓練関係者への広報など
2008年4号(7月発行)	2008年4月末	若年者キャリア教育(形成)と自立支援	インターンシップの取り組み事例,キャリアコンサルタント,若年者のための訓練事例と就職支援の概要と成果について,若年者への技能伝承など
2008年5号(9月発行)	2008年6月末	訓練効果と評価について	科のコラボレーションによって実施される訓練。訓練コースの設定から実施に至る訓練効果と評価についての取り組みと事例など
2008年6号(11月発行)	2008年8月末	発達障害者に対する職業能力開発	発達障害者に対する訓練事例等(指導方法,訓練方法など)についての紹介など

#### ○問い合わせ、送付先

職業能力開発総合大学校 能力開発研究センター 普及促進室  
〒229-1196 神奈川県相模原市橋本台4-1-1  
TEL: 042-763-9155・9070 FAX: 042-763-9048  
E-MAIL: fukyu@tetras.uitec.ehdo.go.jp