

第4章　ま　　と　　め

第1節 公共職業訓練への適用に向けて

1-1 成功業務プロセスの構築に向けて

本報告書で述べたプロセス管理手法（案）は、プロセス管理手法の導入過程の初期段階のものであり、プロセス管理手法（案）を基にして、次項 5-2 で示すプロセス管理研究会からの提言や試行・検証等の結果に基づいた改善作業が残されている。また、平成 16 年度以降においても引き続いて成功業務プロセスを見いだすための検討と改善したプロセス管理手法を現場で検証する必要がある。

職業能力開発施設での試行・検証では、プロセス管理手法により業務が煩雑になるなどの印象を与えた側面もあるが、実績のある訓練科とそうでない訓練科の業務プロセスをチェックし、比較することで多くの改善点が見いだせたことも事実である。

公共職業訓練の役割と投資効果等に関する説明責任が果たせるようにプロセス管理手法の導入目的に沿った成功業務プロセスの構築を図る必要がある。

1-2 プロセス間で生成・伝達される情報の重要性

人材ニーズ、人材育成ニーズ、企業ニーズ、受講者ニーズなど様々なニーズがある。また、離職者であれば、求人情報と離職者本人に関するキャリアカルテなどの就職支援に欠かせない情報もある。さらに、訓練の習得結果、就職率、満足度など、訓練効果や成果に関する情報もある。

このように業務プロセスごとに生成される情報や業務プロセス間で伝達される様々な情報の質や量によって業務の成否が左右される場合がある。業務プロセスで生成された情報や次の業務プロセスへ受け渡される情報が次のような影響を与えることを認識して情報の取り扱いには十分留意しなければならない。

（1）判断材料としての情報

訓練生の受講判断、入所選考の判断、人事担当者の採用判断、経営者が訓練コース受講を認める判断など必要な情報が的確に伝達されていれば適正な判断が可能となる。職業能力開発施設の利用者又は訓練現場に、必要な質と量を伴った適切な情報が得られるための効率的な業務プロセスを構築する必要がある。

（2）行動を刺激する情報

就職率、顧客満足度、顧客からの苦情など、様々な評価に関する情報は、業務担当者のやる気や訓練生の訓練受講に対するやる気など、行動の起爆剤になる場合がある。必要に応じた適切な情報公開と情報の共有化は、人の行動に刺激を与える。

（3）次のアクション（行動）を期待できる情報

就職支援サービスや訓練効果などの業務説明には、短時間に理解できるような情報の加工と分析が必要である。また、分析結果は、説明する相手から賛同や支持を

得られる意見又は次の行動を取ってもらいたい期待や要求を想定して整理する必要がある。

例えば、就職支援サービスを行う場合、サービス内容だけを説明するだけではなく、就職支援サービスを受ける利用者がサービス内容の理解をすると共に、次に行うべき手順と道標を明らかにして利用者に安心感を与え、“試してみよう”という前向きの意欲が湧くような情報提供が有効である。

1－3 訓練現場で構築するプロセス管理手法

プロセス管理手法の最も重要な事は、成功業務プロセスを構築することである。いわゆる職業能力開発におけるビジネスモデルである。このビジネスモデルの構築は、訓練現場で試行錯誤しながら構築するものである。逆の言い方をすれば、試行錯誤ができる訓練現場でしか構築できない。訓練コースには、短期間の在職者訓練コース、比較的長期間の若年者向け訓練コース、離職者を対象とした訓練コース、企業現場におけるOJTを組み入れた訓練コースなど、様々な訓練形態があり、訓練対象者や求められる成果も異なる。基本的な業務プロセスは同じであっても成果の質が異なる。対象者だけでなく、企業が求める就業能力によっても訓練の実施に係る業務プロセスは異なるはずである。

すなわち、それぞれの訓練コースに適した効果・成果が出せる業務プロセスを模索し、構築する必要がある。プロセス管理手法は様々なニーズや社会経済の変化に適応できる訓練現場の支援を行う組織を併せ持った管理手法とすることが適切であり、訓練現場を支援する機能が果たせる運用をすべきである。常に訓練現場の目線で、また訓練コースを利用する者の目線で、訓練現場を担う者が協力して所定の訓練成果を得るために、プロセス管理手法の改善にあたらなければならない。むしろ訓練現場からの様々な成功業務プロセスや好事例、訓練現場で工夫した手段・方法を訓練ノウハウとして共有化しながら標準的な成功業務プロセスの構築を図る必要がある。常に職業能力開発を取り巻く環境は変化しており、その変化に合わせた改善を継続的に実施する必要がある。

一般的なプロセス管理は、PDCAサイクルが基本である。プロセス管理研究会では、PDCAサイクルと訓練コースの設定に必要な基本プロセスとして、「□訓練ニーズの把握」「□訓練分野の選定」「□訓練カリキュラムの設定」「□訓練実施に向けた準備」「□訓練の実施」「□訓練コースの評価」「□訓練コースの改善」それぞれの関係づけを行ってプロセス管理手法（案）を検討したが、それぞれの業務における工程や手順などの業務プロセスごとにPDCAサイクルを適用することが重要である。

第2節 プロセス管理手法に対する提言

2-1 はじめに

プロセス管理研究会は、雇用・能力開発機構が行う公共職業訓練の信頼性と品質をより一層確保するために導入することとしたプロセス管理の手法について検討した。

以下に平成15年度プロセス管理研究会としての提言をとりまとめた。本提言を決して報告書として終わらせず計画的かつ早期に成果が現れるよう活用し、本提言を基に見直されたプロセス管理の手法を雇用・能力開発機構本部及び各職業能力開発施設へ浸透させると共に、厚生労働省他、関係機関に対しても協力が得られるよう十分な説明を行うこと。

2-2 成果目標を明確にしたプロセス項目毎の業務プロセスと評価項目の見直し

プロセス管理の導入目的とその概要は、前項3-2及び3-3-1とされており、この目的に沿った訓練コース設定、運営に係るプロセスと評価項目となるように以下の点に十分留意して評価項目の再検討と見直しを行うこと。

(1) 訓練成果及び効果の高い訓練コース設定、運営に係る成功業務プロセスの構築

評価項目は民間で実施しているプロセス管理手法に倣って、職業訓練（在職者訓練、離職者訓練）が成功と判断できる具体的な成果を設定すること（例えば就職率75%以上、習得レベル90%以上、修了生の就職先企業の満足度80%以上など）。

その成果を得るために成功業務プロセスについて以下の点を考慮しながらできるだけ速やかに構築すること。

a 地域の雇用ニーズ（求職・求人ニーズ）に適した高い成果が得られる就職支援プロセスの確立を図ること。それには、求職ニーズと求人ニーズの的確な把握が必要である。ハローワーク、民間教育訓練機関、民間職業紹介事業などの関係機関と協力して離職者訓練コースの設定や就職率に大きな影響を与える求職ニーズと求人企業の詳細な項目を把握する業務プロセスを盛り込むこと。

- ① 職種別賃金や雇用形態
- ② 具体的な仕事内容と必要な専門的スキル
- ③ ヒューマンスキル・コンセプチュアルスキル
- ④ 企业文化 など

b 地域の経済・雇用情勢の変化に対応した全県的な視野に立った就職支援を検討する機会（現行では、地域の関係機関代表者が出席する人材育成地域協議会が該当）を設け、地域に必要とされる訓練科（委託訓練含む）の設定を行えるプロセスを構築すること。併せて雇用機会の創出を含めた地域

ごとの雇用政策にも配慮すること。

- c 訓練現場における指導員、就職支援係、管理職などそれぞれの役割区分に応じた業務を遂行する担当者の特別の能力に依存することなく、通常の職務遂行能力を有する担当者の誰もが、目標値を達成できるプロセスと評価項目となるよう十分な配慮と工夫を行うこと。
- d 部署毎の目標管理（量的・質的目標、時間目標など）を導入すること。
- e プロセス管理手法の企業事例の活用を図ること。
- f 相談援助結果に基づいた訓練コース受講プロセスを構築すること。
キャリアコンサルティング等の相談援助結果の処方箋（キャリアカルテ）に沿って受講生のレディネスに適した訓練コースの受講が可能となるようなプロセスも必要である。高度な職業能力を有する離職者であれば、訓練日数も数日程度の在職者訓練の受講を可能にするなど、多様な訓練コースの受講が可能となるような柔軟性のある離職者訓練制度を検討すること。

（2）社会情勢の変化に対応できるプロセスを構築すること

企業経営では、現状分析しながら環境の変化を捉えて経営目標のプロセスを作り追いかけていくことが常識である。公的職業訓練にプロセス管理手法を導入するに当たっては、今後とも産業構造の変化に迅速に追従できるように検証と見直しを繰り返し行っていく体制作りが重要である。一つの決定づけられた定型的なプロセス管理手法があるのではなく、社会情勢の変化に対して成果目標が日々変化していることを踏まえ、その変化に対応するプロセスを構築し、絶えず内容の見直しを行うこと。

（3）成果目標が達成できる評価項目の見直し等を行うこと

全ての離職者、在職者が職業能力開発に関するサービスや制度を公平に利用できる環境を評価できる項目など、プロセス管理手法の導入目的に沿った評価項目として以下の項目を追加すること。

a プロセス項目ごとの目標達成度に関する評価項目

PDCA サイクルで確実に繰り返していくために、プロセス項目ごとに目標設定を明確に行い、それをクリアし成果を確実に評価した後に、次の段階に進むという PDCA の節目を適正に評価できる項目。

b 相談援助サービスに関する評価項目

- ① 求人事業主及び求職者に対する相談援助の種類（就職支援、キャリアコンサルティング、職業訓練、人材確保）ごとのサービスの認知度と相談援助を受けた回数も評価項目の対象とすること。

例) ある地域における離職者数が 10,000 人とすると、

↓

各種再就職支援サービス（職業訓練、就職支援など）に対する離職者の認知度 10% (1,000 人)

↓

再就職支援サービスを利用した人 50% (500 人)

相談援助を受けた各人の平均利用回数 3回

というような評価も必要である。

- ② 委託訓練を行っている民間教育訓練機関では、ハローワークでの職業訓練の効果に対する説明や訓練受講に対する不安を解消するなどの相談援助の機会が圧倒的に不足しており、職業訓練などの就職支援プログラムを知らない人が多いと実感している。この問題点を解消するために、相談援助を受けた離職者から相談援助の満足度等に関する評価項目と評価指標及び評価基準を設定すること。

c 離職者訓練サービスに関する評価項目

就職率で訓練コースを評価することはわかりやすい指標ではあるが、「就職率」だけでは、国のセーフティネットとして妥当性に欠ける。そのため次のような評価指標。

① レディネスに合わせた受講機会の提供

離職者は相談援助を受けることを前提として、相談援助の経過と対処方法（処方箋（キャリアカルテ））に関する情報を保有できること。また、処方箋に沿って利用者のレディネスに応じた訓練コースが提供できること。
例) レディネスのある離職者に対しては数日程度の専門的技術セミナーと就職支援プログラムとの組み合わせ訓練のみで対応。

② 職業訓練（訓練コースの種類と内容等）の受講機会に対する認知受講機会の平等性（地域ごとの離職者数に対する量的割合）など職業訓練の利用環境の評価

i) 公的な離職者支援サービスの公平な機会提供のための量的確保（サービスの希望者に対する供給率）

（例）地域（都道府県別）の失業者数に対する公共職業訓練定員枠の割合は、都道府県別有効求職者数に対して訓練定員の多い地域で約 13.7%、少ない地域で約 3.4%未満となっている。

ii) 初期訓練に対する割合（年齢の若い者、新たな仕事に就こうという者に

対するビジネスマナー、コミュニケーション能力等の基本的就業能力の受講率)

iii) 専門的訓練に対する割合（専門的能力の積み上げ又は新たな職への転職を希望する者の受講率）

iv) 就職活動において不利な者（長期失業者など）に対する機会の提供割合

③ 就職率に加味する事項

単に就職率だけで全国一律的に目標値を設定するだけではなく、地域の実情や雇用環境（有効求人倍率、都道府県の雇用対策、公・民の職業訓練実施施設数、ハローワークの対応など）に合わせた評価をするためには、以下の項目を加味すると共に、効率的な評価体制と具体的な評価手法について検討すること。

i) 再就職支援に関する各種サービスの利用者数とサービスごとの利用者（求人事業主・求職者）からの評価

ii) 地域の産業構造、雇用吸収力、有効求人倍率、年齢による影響等

iii) 入所率、定着率

iv) 受講満足度

v) 訓練内容の習得度

vi) 訓練内容の活用度

vii) 再就職後のフォローアップ（メンター（助言）の実施）

d 公共職業訓練に関する情報公開と広報に関する評価項目

① 訓練コースの成果・効果の公開及び広報（入所率、就職率をはじめ修了生による評価、資格取得状況、訓練成果物など）

② 国民にわかりやすい就職支援プロセスの明示と周知

③ プロセス項目ごとに重要な情報の公開（ニーズ把握の結果とその対処結果（成否にかかわらず）、相談援助及び訓練コースに関する利用者の統計数値や受講事例、利用者の声など）

④ 新規訓練コース設定プロセスに添った訓練コースの企画・実施とその経過の公開

⑤ 職業能力体系（仕事の体系）の公開

e 中小企業の利用度合いに関する評価項目

大企業では、離職者に対する再就職の環境は比較的恵まれているが、中小企業の労働者にとって再就職支援に関する情報を得る環境がないなど、大企業より不利な場合が多い。ほとんどの行政サービスが大企業向けの政策になってしまっているのが現状である。しかし、現在企業の 99.7%が中小企業であるため、多くの中小企業が活用できる政策の確立と積極的に利用できる環境の整備が重要である。例えば、在職者訓練を受講する際に受講後の補助金などの事務

手続きを必要としない受講しやすい機会を設けるなどの対策が考えられる。なお、その他の対策としては以下の点に留意すること。

- ① 求人情報に接することができる。
- ② 求人情報に適応したスキルアップのチャンスが与えられる。
- ③ 利用者の満足度が高い再就職に関する相談援助が受けられる。

もし、このような対策が不十分であれば、産業の空洞化だけでなく労働力の質の空洞化を招き、日本の産業全体に大きな影響を及ぼす危険性がある。したがって、このように大企業との公平性を保てる評価項目に配慮すること。

f 関係機関との業務連携に関する評価項目

様々な常務を遂行する上では、関係機関との業務連携が必要不可欠となっている。そのためスムーズに業務を遂行するためには、これらの業務連携に関するプロセスの検討を行い、業務連携のプロセスで不具合が把握できる具体的な評価項目を検討すること。

- ① 民間教育訓練機関及び職業紹介企業など
- ② 都道府県職業能力開発主幹部署
- ③ 地方労働局及びハローワーク
- ④ 厚生労働省（国の政策との）

g ニーズに対する即応性に関する評価項目

ニーズ把握だけに終わらせないためには、把握したニーズに対する対応結果の公開や即応性等を評価する必要があるため、以下の評価項目を検討すること。

- ① 求人数に対する充足度
- ② 求人数量に対する訓練科の設定状況
- ③ 経済・雇用情勢の変化への対応
- ④ ニーズ把握した結果に即応できる体制整備

i) ニーズ把握したが雇用・能力開発機構として対応できない場合の問題点

- ・施設設備、指導員体制等の問題
- ・民間教育訓練機関との棲み分けした分野（機構が担う役割は、民間では採算が取れない技能・技術系を主とした訓練、人材の高度化に関する訓練、先導的・モデル的な訓練など）

ii) ニーズ把握した結果の対応方法

- ・ニーズ把握先の事業主等への説明
- ・ニーズ把握から実施に至る具体的な事例に関する情報公開・雇用・能力開発機構のスケールメリットを活かした機動的な実施体制（雇用・能力開発機構本部と職業能力開発施設、職業能力開発施設間、民間等との連携）

h 地域の産業界との交流度合いに関する評価項目

地域の産業界との交流により設定された訓練コースは、地域ごとに事業主及び事業主団体のニーズに適合しており、最も高い訓練成果が見込まれ、訓練効果測定も事業主及び事業主団体からの協力を得られて容易に実施することができる、その結果についても客観性が保たれる。よって、今後も有用な情報交換を行うためにも地域の事業主及び事業主団体との交流を積極的に行い、その交流度合いについて評価できること。

(4) 訓練の種類に応じたプロセスと評価項目の設定

a 基本共通プロセス

公共職業訓練では、離職者訓練、在職者訓練、委託訓練、デュアルシステムを含む事業主委託訓練など様々な訓練が実施されているが、基本的なプロセスと評価項目は共通である。そこでこれらの多様な訓練の共通のプロセスに対する評価項目を設定すること。

b 訓練成果の違いとプロセス

それぞれの訓練に対する対象者や訓練ニーズは幾分異なり、求められる訓練成果も異なる。例えば、就職支援などの訓練実施以外のプロセスが必要となる離職者訓練では、こうしたプロセスと評価項目を付加するなどの必要がある。また、在職者訓練では、訓練により習得した職業能力の企業における活用度などの評価項目が必要である。したがって、訓練コースの成果や訓練効果などの部分について評価項目を修正すること。

2－3 評価項目毎の評価指標及び評価基準の見直し

訓練ニーズの把握から訓練コースの評価・改善までのプロセス項目ごとに定めた評価項目と評価項目ごとの評価指標、評価基準は、プロセス管理手法を訓練現場で適用しやすいように、プロセス管理手法（案）検証部会で得られた以下の見直し項目に基づいて修正を行うこと。

(1) 優先順位（重み）を付けた項目の整理

評価項目ごとに、評価する目的と目的別に必須項目などの重みや優先順位を付けた項目の整理を行うこと。

(2) プロセス管理を実施する者の区分

指導員レベルだけのプロセス管理ではなく、管理職、職業能力開発施設又は雇用・能力開発機構本部、関係機関などの分類を行うこと。

(3) 評価基準の判定方法

次のような判定レベルに区分し、評価基準ごとに判定すること。

- ① 各々の業務に関する標準プロセス（職業能力開発施設で最低限行っておくべき業務プロセス）を実施しているか。
- ② 標準プロセスを実施した程度は、どの程度か。
- ③ 標準プロセスを実施した方法は適切か。
- ④ 標準プロセスから職業能力開発施設が独自に工夫したプロセスの有無
- ⑤ 業務成果目標数値に対する達成度

(4) 評価基準等の表現

評価基準等は、容易に評価できるようにわかりやすい表現に修正し、評価に要する時間の短縮を図ること。

(5) 評価項目ごとの詳細な業務プロセスの明確化

必要に応じて評価項目ごとの詳細な業務プロセスについても明確にし、より具体性のある成果・効果が出る詳細業務プロセスとして整理すること。

(6) 評価項目に対するスケジュール管理

業務プロセスごとの評価項目の評価時期など、時間軸に基づいて整理すること。

(7) 継続した評価項目ごとの評価指標及び評価基準の見直し

人材育成ニーズは管理職のニーズ、企業のニーズ、新入社員のニーズなど多岐にわたり、人材育成ニーズを一括りで整理することが難しいが、それぞれのニーズの変化に対応した訓練コースの設定ができるよう評価項目ごとの評価指標や評価基準を継続して見直していくこと。

2-4 新規訓練コースの設定プロセスについて

訓練コース検討部会では、以下のような雇用創出が見込まれる技術テーマについて市場動向、雇用動向及び技術動向を基に、各技術分野及び業界の専門家によって技術分野ごとの仕事を分析して訓練コースを設定する手法について報告されたが、次の点に留意して新規訓練コース設定プロセスをより効果のあるものに改善すること。

（参考）訓練コース検討部会で検討したテーマ

省エネルギー、燃料電池、IT家電（宅内ネットワーク）、IT家電（組込、ITS）、ホームセキュリティ、健康住宅、耐震改修・設計、リサイクル（検討の結果、テーマを3R（リデュース・リユース・リサイクル）に変更）

(1) 産業界の現場における仕事の質と量の徹底した分析

技術一辺倒に訓練コースを企画する手法ではなく、現実の開發現場や製品の規格・基準を検討している業界の専門家による検討委員会を組織し、現場の実態を十分把握した上で、仕事量と職業能力開発の必要性を検討すること。

(2) 分析結果の公開と官・民で協働した訓練コースの企画・実施体制

国民が利用しやすい受講環境を構築するために、調査・分析した仕事や仕事に必要な職業能力開発は、官・民で協働して訓練コースを企画・実施し、国民へのサービス提供を第一とし、「受講しやすい」、「質の良い」、「再就職しやすい」訓練コースを提供すること。

官・民が競合するということではなく、離職者に対するセーフティネットとして利用者主体の受講環境の構築を官・民が協力して図ることが重要である。特に、事業主側での職場実習を組合せた訓練コース（教育訓練機関での off-JT と職場での OJT 実習を組み入れた日本版デュアルシステムなど）の設定が求められる。

(3) 事業主又は事業主団体を主体とした取り組みの強化

雇用・能力開発機構が人材高度化支援事業等で培った事業主及び事業主団体方式のノウハウを最大限に活かし、地域ニーズに基づいた職業能力開発の支援を積極的に行うこと。

(4) 課題解決型の実践力の養成

企業人スクールをはじめとした在職者訓練事例にあるように、課題解決型の実践力を養成できる訓練コースを発展させること。

(5) 外部専門家人選と活用方法の改善

- ① 大きな成果を得るために、単に技術や業界に精通している専門家だけではなく、業界ごとの職業紹介及び人材派遣に関する専門家や職業能力開発や訓練現場に精通した専門家を交えた検討を行うこと。
- ② 業界全体に通じた人選と個別技術に通じた専門家の配分に工夫すること。
- ③ 全てのテーマを同時進行するのではなく、必要に応じた即応性（カリキュラム設定から試行又は実施へのスピードアップ）も必要である。
- ④ 訓練コース検討部会の結果や分析された職業能力体系（仕事の体系）の公開を行うこと。

(6) 離職者訓練に関する新規訓練コースの設定

訓練コース検討部会の検討結果は、在職者訓練での即効性が期待できるものであるが、離職者訓練の訓練コース設定方法については、地域別に業界ごとの

市場動向や現実の求人数などの労働市場を十分に分析して訓練コースの設定を図ること。

2-5 プロセス管理手法の導入にあたって

早期にプロセス管理手法を導入し、新規訓練コースの設定や既存訓練コースの見直し等に係る訓練現場の診断を実施し、総点検を行うこと。その際には、以下の点に留意して実施すること。

(1) プロセス管理手法の活用方法について

a 活用の意識付け

「プロセス管理手法による“評価”」という使い方ではなく、通常の業績評価と区別するために「プロセス管理手法による“診断”」という捉え方でプロセス管理手法の活用の意識付けを図ること。

b 訓練現場への指示と手順

プロセス管理手法（案）の検証作業で行ったそれぞれの検証作業手順とその方法を基に、訓練現場における運用方法について、訓練現場で行う具体的な手順と指示の仕方を整理しておくこと。

c 手引き書の作成

評価するレベルと評価基準を評価項目ごとにより具体的かつ明確にするために、プロセス管理という考え方を十分理解した上でプロセス管理手法を活用できるような手引き書を作成すること。

但し、単なる手順書ではなく、プロセス管理手法を運用する職員が自ら考えて活用できる仕組みが必要である。考え方と行動の仕方を示した手引き書を作成すること。

d 原因が分かる仕組み

プロセス管理手法により診断した結果、不具合の原因がわかる仕組みとすること。

(2) プロセス管理手法の運用・管理等に関する組織体制

プロセス管理手法の効果的な運用に当たっては、雇用・能力開発機構本部の役割と責任は重大であり、プロセス管理手法の改善等に係る管理及び運用の際に、訓練現場を支援する組織体制の構築が最も重要なことである。

プロセス管理手法を導入するには、雇用・能力開発機構本部内にプロセス管理手法に基づいた管理・運営組織が必要であり、プロセス管理手法の効果・効率に十分

配慮した実行できる体制作りを行うこと。

a 外部専門家による検討会の設置

経済・雇用情勢の変化に対応できる検証と見直しを行う体制作りに併せて、検討したプロセス管理手法は、外部専門家による委員会的なものを常設して見直し作業を行うこと。評価項目も必要であるが、それらの評価項目を決定するプロセスも重要である。

b 訓練現場を支援する組織体制

訓練現場の課題が解決できるための訓練現場の支援機能を持つ組織を雇用・能力開発機構本部に設けること。プロセス管理の企業事例にあるようにプロセス管理手法の基本構想を練り上げ、訓練現場の目標達成を支援できる実践部隊としての組織、また成果の出せるプロセス管理手法を管理・運営するための組織の存在が不可欠である。

① 訓練現場への支援組織に配置する職員の条件

- i) 訓練現場の経験が十分あること。
- ii) 訓練現場の課題解決や新たなプロセスに対する道筋をつける能力を有すること。
- iii) 訓練現場と一緒にになって地域の課題に即応できるアドバイザーの役割が担えること。

② 訓練現場支援組織に必要な機能

- i) 経験豊かな専門家集団による徹底した側方からの訓練現場支援機能。
但し、雇用・能力開発機構本部だけのヘッドワークではなく訓練現場と一体となった活動とすること。
- ii) 事業目標のコントロール機能
- iii) 機構のスケールメリットを活かした機動的対応を図るための調整機能
(利用者ニーズに対する職業能力開発施設間の橋渡しなど)
- iv) 非常時のレスキュー機能
- v) 徹底した情報の共有化と業務の効率化案等を企画・実施する機能
- vi) 訓練現場からの情報を汲み取る機能

最も変化を機敏に感じ取れるのは顧客に近い訓練現場であり、このような訓練現場の意見を政策ということではなく、各々の施設長や雇用・能力開発機構本部、厚生労働省に伝達できるような仕組み。

(3) インセンティブの導入

職業能力開発施設、訓練コース、または職員ごとに実績や成果に係る情報公開や表彰制度などのインセンティブの導入を図ること。

(4) 職業能力開発施設で工夫している有効な方法の整理・伝達

各職業能力開発施設では、地域事情に応じた以下の事例のような有効な方法によって業務に取り組んでいる。それらの工夫された有効な方法を集約し、プロセス管理手法に活かすこと。また、訓練現場のノウハウも共有化すること。

(主な事例)

- ① 施設で工夫して得た調査データ及び都道府県や関係機関から入手したデータの分析方法とその結果
- ② 能力明確化アドバイザーの協力による訓練により習得した職務能力レベルと就職先レベルとの整合性の確認
- ③ ハローワークの就職開拓員に同行して企業訪問を実施
- ④ 労働局がアンケートによる訓練評価を実施

(5) 訓練現場におけるプロセス管理手法のリーダー育成

プロセス管理手法を訓練現場に導入する際には、訓練現場においてプロセス管理手法の考え方を推進する職員の役割は重要である。従って、「プロセス管理推進者」などの職員研修を実施し、この役割を担う職員の養成を図ること。

(6) 訓練実施サイドに対する訓練（研修）の重要性

公共職業訓練に対するニーズ把握の土台になるのは、企業のニーズ、地域のニーズ、産業界のニーズ、社会環境のニーズなどである。これらのニーズは絶えず変化をしており、公共職業訓練の目標設定は難しい課題である。それらのニーズに適応した目標設定と訓練コースの設定を行うために、常に産業界に軸足を置いた訓練する側の訓練を実施すること。

例えば、民間教育訓練機関においても常に変化している産業界の多様なニーズに対応するため、各々の企業での現場経験がないと企業の職業訓練に対する期待値の調整は難しく、民間教育訓練機関の指導員は人材育成の依頼のあった企業現場で2～3日または2週間程度働きながら企業現場のセンスを磨いている。特に訓練コースを設定する指導者（単なるトレーナーではなく、コーディネーター等の役割を担う者）は、企業が期待する職業訓練のレベル調整ができる高い能力を求められているが、実際には、そのような能力を有する指導者は少ないので状況である。高いレベルの教育訓練を実施できる優秀な人材を養成する必要がある。

2－6 継続して検討を重ねる必要のある事項

(1) 環境変化に耐えられる高度な人材育成と公的サービスとしての職業能力開発

経済・雇用情勢は常に変化しており、このような変化に適応できる人材育成も重要である。従来にない高度な人材育成または創造的な人材育成を行うために、人材育成の目標設定と成果目標を具体化し、評価できる評価項目の追加を検討する必要が

ある。

a 創造的な“ものづくり”ができる人材育成の必要性

現在、我が国の「ものづくり」に関する技能・技術は世界に誇れる一定水準にきており、どのように作るか(How to)より何を作るか(What to)が重要視されている。このような創造的な人材を育成するプロセスをどうするかということも十分考慮する必要がある。従来の職業訓練で養成していた人材ではなく、創造できる人材を育成できる、より高度なプロセス管理手法に発展させられるような評価項目などを盛り込み、現場検証を継続して行なわなければならない。

そして、職業能力開発大学校を中心として展開している課題解決型在職者訓練である企業人スクール、創造的な“ものづくり”ができる訓練コースとして応用課程(2年間)など、主に課題解決型の実践力を養成できるような訓練コースへの展開が望まれている。

また、在職者訓練事例の中で能力開発セミナー好事例シート(企業満足度)に「実践的な内容を期待」と書かれているような内容を実践すること。

b 産業界の変化に合わせた職業能力開発の必要性

成長産業分野に人材を即戦力として送る際には、公的サービスとしての能力開発と人材育成の成果目標の設定の基準が、これまでと少し異なってきていると思われる。知識の高度化に関する半導体関係の企業事例についてマスコミで紹介されていたように、現状の産業界はかつてないほどの複雑な変化をしており、スピードも必要とされている。産業界の変化のスピードに適応した職業能力開発を実施する必要がある。

知識の高度化の意味合いとしては、サービス産業であっても製造業であってもそれぞれの業界に必要な技術を市場に送り出すセンスやマーケティング感覚、競争感覚は必要であり、これらを習得する仕組みが必要である。また、企業の厳しさを教えるなど、企業ニーズを正確に汲み取れる仕組みも重要である。机上論ではなく、企業に働く労働者と企業の観点に合わせた評価項目を決めていく必要がある。

特に、中小企業の場合には、大企業の高度化と異なる部分があり、一般的にハイテクをイメージした技術の高度化ではなく、人材の高度化という概念で公的サービスとしての職業能力開発を行うことが大切となる。また、中小企業のニーズを大事にし、中小企業が利用しやすい施策の提供が強く期待されている。

c 生産現場と研究開発現場とを橋渡しできる人材育成

技術系に関する高度な人材育成、いわゆる MOT(技術経営：Management Of Technology)のような人材育成が国や大学、企業等で現在積極的に取り組まれて

いる。今後、このような取り組みが生産現場でも必要である。雇用・能力開発機構では、文科省等の大学等で実施しているような MOT ではなく、生産現場と研究開發現場とを橋渡しできる人材の育成を期待している。例えば、マーケティングや経営など、可能であれば評価項目に MOT のような人材育成について継続的な能力開発が行える項目を取り入れる必要がある。

(2) 官・民一体となった量的ニーズへの対応

委託訓練を実施している民間教育訓練機関が抱えている課題は公共職業能力開発施設でも同様であり、お互いに求職・求人情報等の交換やノウハウの共有化、官・民一体となった中央団体及び産業界の代表的企業に対する協力・支援を図る必要がある。そして、十分な成果を得るためにも都道府県と国の雇用対策の成果の相乗効果が期待できるような仕組みやプロセスが必要であり、公的機関と民間活用を併用した対策と年度ごとの費用対効果に対する評価が不可欠である。

また、公的サービスを利用する者の不利益にならない範囲で、公的サービスにも市場メカニズムを導入した効率的な運営が必要である。そして、民間活用による利用者への量的対応を以下の点に留意して積極的に図ることが必要である。

a 訓練市場の活性化

地域ニーズに基づいた訓練コースの企画書の公募や公共職業訓練コースと民間の訓練サービスとの競争を促進する。

b 民間の有料就職支援サービスの情報提供

官・民が取り組んでいる各種の再就職支援プログラムの様々なサービスを一元化した情報提供を行う。

c デュアルシステムを含めた事業主の協力体制下の職業訓練の展開

事業主委託訓練などの拡充を図ること。事業主委託先が見つからないのは専門家が開拓員として携わっていないことが原因として考えられる。再就職支援企業や職業紹介事業の企業、人材派遣企業などに委託した方が現在は効率的である。アメリカでは成果が出るように開拓員は企業分析ができる戦略的な専門家が担当している。

d 公共職業訓練機関と民間教育訓練機関との協働体制の確立

公共職業訓練コースは、民間教育訓練機関で実施している訓練コースと比較すると、訓練コースの設定目的や対象者などの切り口が異なるので競合しているとは考えていない。したがって、外部に対して広報をより積極的に行い、お互い協力して職業訓練にあたるべきである。

例) 熊本における半導体関連企業及び団体と協力した委託訓練コースの設定

と実施

e 公的サービスに対する民間の熟練技能・技術者等の講師への活用

高度熟練技能者やかなりのノウハウを有した技術者等を公共職業訓練の講師として活用し、職業訓練の中に常に最新の産業界の技能・技術レベルを導入した実践的な訓練の提供が必要である。

f 民間教育訓練機関で把握したニーズの活用

委託訓練などを実施する民間教育訓練機関で把握している人材ニーズ及び人材育成ニーズ等について活用すべきである。

(3) 雇用に対する投資プロセス

国として、雇用機会の創出に対して企業に投資してもらえる環境作りとそのプロセスが必要であり、国民生活の安定と国・地方の税収を上げるために投資、国の経費を節約するための投資を政策として考えるべきである。

例えば、以下の例のように、国又は地方が、企業誘致、企業の新分野進出、新工場立ち上げの際に必要な職業訓練に投資する方法も考えられる。

例 1) 雇用に対する投資をすれば投資額に応じた法人の税負担を軽減

例 2) 寄付に対する課税軽減

例 3) 機器等の無償供与など

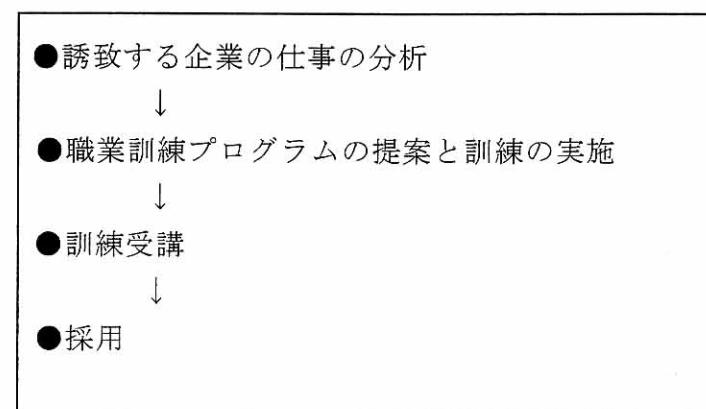
例 4) 投資効果の明示（年度ごとの運営費と再就職数）

例 5) 中小企業事業所に専門家を派遣するなど、在職者訓練の強化

例 6) 雇用政策を伴った離職者訓練コースの展開

事例：アメリカ ジョージア州のクイックスタートプログラム企業誘致による
雇用の創造に職業訓練を活用し、企業誘致のために一定人数以上の雇用
をすると無料で職業訓練が受けられ、即戦力を養成する。

（参考：企業誘致と職業訓練のフロー）



(4) 雇用機会創出のための創業者育成にかかる創業者訓練の充実

離職者訓練では、出口となる雇用機会の創出も重要である。創業者を養成する訓練と資金に関する支援だけでなく、雇用・能力開発機構の職業能力開発総合大学校の創業サポートセンターで行っている創業に関するノウハウ、創業に必要な技術支援及び必要な人材確保等など、ソフト面に関するきめ細かい支援が求められている。今後これらの要望に対して積極的に関係機関で対応していく必要がある。

(5) 訓練の品質保証

a デュアルシステムのようなOJT主体の教育訓練手法に適した評価手法

プロセス管理手法における訓練の想定が off-JT が主であり、デュアルシステムのようなOJT主体となる教育訓練手法が増えてくるとすれば、企業の現場を含めた企業実習、デュアルシステムや事業所委託訓練などに適した訓練評価方法の検討が必要である。デュアルシステムや事業主委託訓練等企業サイド（企業の現場）に立って考えた場合、プロセス管理の評価項目を作成する際は尺度（着眼点）が異なると思われる。そのため訓練効果・成果を判断する際の成果物やそれらの評価項目とその指標が必要となる。

b 「訓練コースの評価」段階に必要な品質保証の仕組み

職業訓練での効果測定は方法や基準などの標準化が難しく、容易に実施できないが、訓練修了時の評価を受け、その後品質保証のイメージをまとめることが必要である。技能・技術系は技能検定や技能オリンピックレベルなど、既に評価基準が整備されているものもあり、これらの評価基準とカリキュラムとを比較することで判定することができるが、管理・事務系では、そのような仕組みが明確化されておらず、判定することが難しい。階層によっても非常に難しく、一歩踏み込んだ検討を行い評価項目に盛り込む必要がある。例えば、学習履歴や学習単位をパスポートとして管理し、活用する仕組みが考えられる。また在職者訓練であれば、リピート率の評価も仕組みとして考えられる。

訓練コースの評価は、就職率だけでは評価できない。公共職業訓練のあり方として、職業訓練を受ける側の意思決定する能力がなければ再就職も難しいというのが現状（与えられた訓練をただ受けるだけでは再就職はできない）である。また、地域の労働情勢等により働く人の努力だけではどうにもならない要因がある。就職率だけで公共の職業訓練を評価するのはあまりに偏りすぎている。

c 訓練修了証書の市場価値の創造と環境整備

単に修了した科名と“修了証書”と記載した学校教育のような修了証書では

なく、受講した結果、習得できた仕事の内容や能力についての評価・測定も必要である。但し、管理・事務系とサービス業をはじめとする第三次産業の職業能力評価は、難しい。どのように市場価値を定めるか。ビジネスキャリア制度もあるが、何らかの評価基準が必要である。第三次産業の職業能力評価に対する国策も必要である。

訓練の成果が見えれば、企業が訓練成果について判断しやすいので、訓練の成果として、ペーパーだけの説明より目に見える成果物を職業能力開発施設に陳列できるような環境整備が必要である。

また、目に見える成果物があれば一般の人に訓練成果を伝えやすく、就職する際にも企業に対して具体的な説明が可能となる。例えば、成果を写した写真などを持参し、面接時に活用すればかなり効果があるはずである。

(6) 公的機関として、新たな仕事の創造、技能の継承という国家的な人材育成戦略に対する評価軸も必要

離職者訓練という区別ではなく公的職業訓練全般に対する評価軸が必要であり、仕事の創造、技能の継承という評価項目も考えられる。すなわち、国際競争力としての日本の宝であるものづくり技能の継承と雇用喪失の防止のためにも希少価値に対する公共職業能力開発施設の貢献度等の評価指標が必要である。

技能・技術に関する人材育成は、民間ではコスト面で対応が難しい。訓練現場で高度熟練技能者などの民間活力の積極的導入を図りつつ国家として必要な人材育成に対応できる訓練コース等の設定も重要なことである。