

付録 3 プロセス管理手法（案）
検証部会に使用した資料等

検証資料4：プロセス管理手法（案）検証チェックリスト

記載例		プロセス管理手法(案)検証チェックリスト				
プロセス項目	訓練ニーズの把握	検証事前評価				
		5 妥当である。	4 やや妥当である。	3 どちらとも言えない。	2 やや見直す必要有り。	1 再考又は不要である。
① 運用に無理がないか	○					
② 項目は適正か		○				
③ 項目の区分は適正か		○				
④ コスト（労力、時間など）は			○			
⑤ 効果は		○				
⑥ 効率は				○		
⑦ 問題点、課題等	問題点、課題等については、資料5「検証結果のまとめシート」の項目2にプロセス項目ごとに整理して記載すること。					
⑧ 評価項目ごとの詳細プロセス（具体的なプロセス）は必要か。	○又は×	教材開発プロセス、訓練コースの見直しプロセス				
⑨ 訓練コースの改善策は発見・立案はできたか。	○又は×	○の場合、詳細については資料6へ記載すること。				
※記入方法は、記載例を参照のこと。但し、2又は1の評価をした場合は、その理由を評価項目の番号ごとに以下に記載すること。						
見直し又は再考・不要項目	理由・コメント					
記載例: 20	20-aについて、このような評価指標と基準では、評価できない。					

※ 職業能力開発施設での検証において、プロセス項目ごとに上記と同様のチェックリストを使用した。

検証資料5 検証結果のまとめシート

- 1 プロセス項目、評価項目及び評価指標、評価判断基準に関する全般的な意見
- 2 プロセス項目ごとの問題点、課題等に関する意見
 - * 実際に検証した際のプロセスごとの実効（実行）性、問題点、課題等について、以下にプロセスごとに記載する。
 - (1) 訓練ニーズの把握
 - (2) 実施訓練分野の選定
 - (3) 訓練カリキュラムの設定
 - (4) 訓練実施に向けた準備
 - (5) 訓練の実施
 - (6) 訓練コースの評価
 - 3 プロセス管理手法（案）に関する意見
 - (1) プロセス管理手法（案）の妥当性
 - (2) プロセス管理手法（案）の現場への適応性
 - (3) プロセス間の連続性
 - (4) 機構以外の関係機関との関連性
 - (5) 必要とするツールのイメージなど（資料7の活用イメージを参照）
 - 4 その他（要望、改善提案など）

検証資料6 訓練科改善行動計画シート

訓練科改善行動計画シート

プロセス管理手法検証部会における検証結果について（メモ）

1 検証日時 平成15年12月15日午後～12月17日午前

2 対象施設

- (1) ポリテクセンター秋田
- (2) ポリテクセンター福島
- (3) ポリテクセンター熊本
- (4) ポリテクセンター鹿児島

3. 検証の観点

- (1) プロセス管理手法（案）の評価項目及び評価指標が既存訓練コース及び新規訓練コースの次年度計画の策定に運用した際に、適正かつ有効に機能するか。
- (2) プロセス管理手法（案）の評価項目及び評価指標等が適切なものであるとして、その運用に際して、現行職員体制で実施出来る項目であるか。
- (3) 施設の現有設備・機器かつ既存コースの技術分野の範囲内において、プロセス管理手法（案）を運用することによって施設自らが、既存訓練コース以外の新規訓練コースの設定案を適切な手段で提案できるか。（ポリテクセンター熊本のみ該当）
- (4) プロセス管理手法（案）を運用することによって、施設と関係する都道府県の労働局及びハローワーク、民間教育訓練機関、公的教育訓練機関、事業主団体及び構成企業等の各機関との業務調整を円滑に進めるに当たって、関係機関との問題点及び課題を明確にでき、早期に改善が図られるか。

4 検証結果の概要

- (1) 施設管理職及び指導員が、訓練業務への取り組みに対する考え方及び具体的取り組み方法について実態を把握できたため、訓練業務の改善点及び対策案を見つけることができたため、下記5に示すとおり、プロセス管理手法の各項目の修正、運用方法及び活用方法に工夫を凝らせば適正かつ有効に機能すると確信できた。
- (2) プロセス管理手法の各項目ごとに診断を実施する者を明確にすれば、短時間に現行職員体制で実施できる。
- (3) 施設の現有設備・機器かつ既存コースの技術分野の範囲内という条件であれば、施設自らが、既存訓練コース以外の新規訓練コースの設定案を適切な手段で提案できる。
- (4) 施設の現有体制という条件の範囲外の地域ニーズを把握した場合の対応方法

や施設の取り組みだけでは解決できない課題については、施設で取り組んだ成果が施設にフィードバックできるようなプロセスと仕組みを明確にして、本部や厚生労働省をはじめとする関係機関を含めたプロセス管理ができる体制を構築することが重要な要件となる。この体制の構築がプロセス管理手法の効果に大きく影響する。

例えば、以下のような場合には、施設だけでは解決できないため、そのまま放置しておくと国費の投資効果や機構の事業の有益性などに係る国民に対する説明責任は果たせない。

- ① 施設の現有設備・機器及び指導員体制では解決できない人材ニーズ及び人材育成ニーズの量的対応の調整
(離職者に対する訓練受講機会の平等性と訓練ニーズとのミスマッチ解消)
- ② 関係機関の業務運営方針により、機構の業務に対する大きな影響
(例：ハローワークの対応による入所者数の減少、就職率の低下)
- ③ 中央団体及び産業界の代表的企業に対する協力・支援
- ④ 地域ニーズ（質・量）に基づいた職員体制と施設・設備整備計画
- ⑤ 適正なサービスの品質確保と予算要求

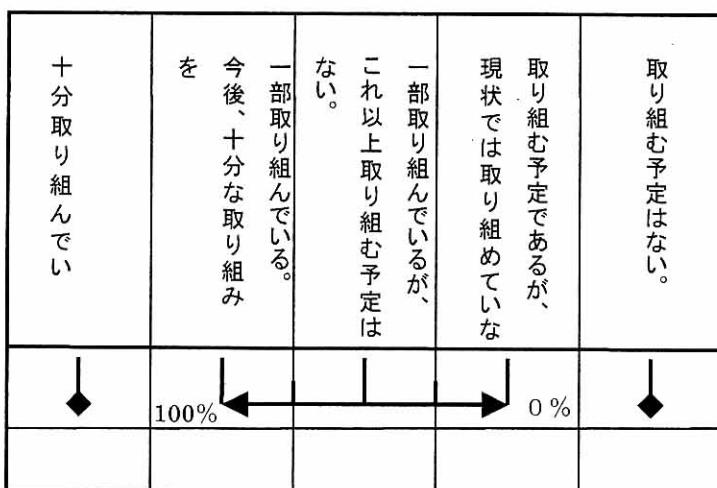
5 主な修正・改善項目

(1) 評価方法

- ① 「評価」という言葉を「診断」という言葉に置き換えた方がよい。評価という言葉で従来の業務評価と捉えている施設が多く誤解を生んでいた。例えば、ニーズ把握なら何社からニーズ把握を行ったかという評価基準を期待されていたような意見が述べられた。プロセス管理という場合の基準は、その業務を着手したかしなかったかというプロセスに着目することが基本であり、着手した場合の程度に対する基準は、今後プロセス管理を実施していく上で熟成させていく方法が望ましい。施設の位置づけや地域性もあり、民間企業と同様の厳しい評価基準を適用できないと思われる。対象者も誰が誰のために評価を実施するのかということが明確ではなかった。よって、施設ごとの地域性に片寄らないそれぞれの業務に関する標準プロセスを整理し、どの施設でも最低限行っておくべき標準プロセスを明確にし、そのプロセスに沿った業務が実施されているかという観点でプロセス管理を行っていく必要がある。具体的には、次の評価レベルに区分する。
 - i) 各々の業務に関する標準プロセス（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。
 - ii) 標準プロセスを実施した程度は、どの程度か。
 - iii) 標準プロセスを実施した方法は適切か。
 - iv) 標準プロセスから施設独自に工夫したプロセスの有無

v) 実施した成果に対する評価

- ② A, B, Cという評価方法ではなく、評価指標とその基準に対してどの程度取り組んでいるかについて幅を持たせた診断ができる工夫が必要であり、例えば以下のような方法で行った方が診断レベルに対する認識も統一され、効率的である。



- ③ 評価項目に対する判断をしやすい記述にすること。（一度目を通して把握しておけばよいのか、施設の状況に合わせたデータの整理が必要なのか、分析まで行うのか。）但し、プロセス管理手法の評価項目の全てを取り組む必要があるという前提で診断するのではなく、業務の取り組み状況を把握することが目的があるので、取り組み状況の診断結果が得られるような工夫を行う必要がある。
- ④ 各項目を診断する趣旨が理解されていないので、目的や趣旨、評価項目ごとに評価指標及び評価基準に対する解説をした手引き書が必要である。また、単に診断するだけでなく、診断の対象者と管理職が面談し、内容の精査をするプロセス管理手法の活用プロセスを手引き書にまとめておく。

特に、指導員経験（年数、転勤回数など）により評価指標及び評価基準に対する認識や回答の内容が異なっていた。また、施設長もプロセス管理の考え方や認識が異なり、取り組みに差が生じていた。（不明な点に対する質問の有無、本部指示以上に活用してみようとする積極性、組織としての対応の有無など）

(2) 各評価項目

- ① 評価基準の語尾をわかりやすく具体的な質問形式にする。質的な内容と量的な内容は区別して設定すべきである。
- ② 訓練実施希望調書についても本部で精査する項目も盛り込む。例えば、希望調書に記載する求人数についてもどのような数値を活用するかということ

が理解されていない。

- ③ 評価項目は、目的別に重みを付けた整理が必要である。
- ④ 診断時間自体は、「訓練実施に向けた準備」、「訓練の実施」に1時間程度で十分実施できるとのことであり、活用方法にもよるが診断に対する労働負荷は、余り感じられないとのことである。

(3) 診断対象者

- ① 対象者を施設と訓練科として評価項目の区分を行う。特に、指導員個々に診断する場合は、診断レベルで区分する。この方が訓練科又は施設としての組織的な診断を行うことによって職員間の意識の平準化を行うことが可能となる。

(4) 検証作業で把握できたこと。

- ① 施設の対応の仕方や業務に対する理解の違い
- ② 同じ項目で診断した結果、管理職、指導員の業務に対する理解の違いや取り組み姿勢及び取り組み方法の違いが把握でき、業務の見直しに資する発見と気付き

(ジュニアリーダーレベルの指導員で積極的な取り組みを行っている者は、今回のプロセス管理手法による診断は非常に役立ったという感想をもらっている。逆にベテランの指導員からすると効果が薄いような印象を持っている者もいる。)

- ③ 施設で工夫した有効な方法の発見
- ④ 就職率が悪い訓練科の特徴と対策・改善策

例：電気設備サービス科、電気設備科では、法律上、電気設備に関する業務に従事するには資格を取得しないと就職できないという意識から電気工事士に関する資格を取得してから就職先を考える訓練生も少なくない。また、資格取得に係る指導ができる入所月とそうでない入所月がある。また、訓練生の意識が異なる。給与などの待遇が高い求人を求めている。

—キャリアアップガイダンスに時間をとれていない。正しい情報や広報がされていない。例えば、〇〇科に寄せられる求人データ統計、修了生の就職先と平均給与や待遇など

- ⑤ 施設で独自に工夫して調査した資料や都道府県や関係機関から入手した資料（資料の一覧を作成させ、本部報告が望ましい。）
- ⑥ 本部で施設が調査・分析した結果について整理・分析する部署が必要。その具体的数値結果を基に将来の仕事（予算要求事項）に結びつく。
- ⑦ 施設の実態を把握できた。（例：熊本のWebエンジニア科については、ニーズ把握が甘く、指導員の体制から設定している。）
- ⑧ 地域の実態と施設の指導員配置や施設の位置づけについて、早急に調整する必要がある。ニーズに基づいた訓練科の設置とは言えない部分がある。
- ⑨ 地域の好事例を、もっと広報すべきである。

- ⑩ 地域の環境（ハローワーク、都道府県、民間企業等の対応）によって就職率が異なる要素が大きい。具体的には、ハローワークだけの入所生の確保や就職活動に限界がきている。今回のような診断結果に基づいて機構本部で素早い対策を講じられるような体制も必要である。
- ⑪ 訓練効果測定を導入した際には、必要最小限にして訓練効果測定の業務に大きな負担がかからないよう配慮してもらいたいとの要望が出た。
- ⑫ 指導員体制にかかる課題は、施設だけでは解決できないものであり、本部にも施設との連携に関するプロセス管理が必要である。
- ⑬ 施設から提出する新規訓練科設定協議書の他に地域ニーズを分析した結果から現有体制以外でも離職者訓練として効果のある訓練科があれば、提案・検討できるようなプロセスも必要である。（客観的なデータにより地域に必要とされる訓練科の把握にもつながり、施設で実施できないとすれば、委託訓練の設置など、機構施設にこだわらない国民に説明できる資料としても活用できる。）
- ⑭ 指導員は、訓練に係る業務時間だけというイメージがあるが、今回のような診断によってニーズ調査や就職促進等に係る業務時間（労働時間）が明確になり、委託訓練先が抱える課題等も浮き彫りにされ、国民に対する説明責任が果たせ、機構の業務に対する不信も払拭できることにもつながる。
- ⑮ 本部の業務をリンクした業務プロセスの管理を強く要望されている。
- ⑯ 今回のプロセス管理手法の現場への導入は、即応性が求められており、段階的にでも試行を重ねながら導入を促進してもらいたい。
- ⑰ ポリテクセンター福島の検証結果では、明確に就職率の高低差が診断結果に表れた。例えば、3ヶ月訓練と6ヶ月訓練では、3ヶ月訓練の就職率が低い原因として、3ヶ月訓練の就職支援活動に指導員の対応できる物理的時間が取れていなことが判明した。
- ⑱ 手引き書を作成する場合は、章や項目ごとに手引き書の内容について理解しているかどうかの自己確認欄を設けると効果が高い。
- ⑲ 施設の推進協議会でも公的職業訓練の存在を知らしめるような意見が強いが、ハローワークから広報をストップするような意見が出て対応に苦慮している。あまり広報しすぎて事務的に混雑するからと言う理由である。現実的には、入所希望者も減り、受講したい科を受けられない離職者が第2希望として他科へ変更させたり、求職者ニーズともかけ離れた施設の都合で訓練を実施している状況にある。求職者ニーズは関係ないとして整理しても第2希望で入所した者の意欲はそう高くはない。よって、入口であるハローワークの相談援助を充実するか、機構の相談援助体制を強化する必要がある。
- ⑳ 就職優先の評価基準では、業務評価を優先するあまりに安定機関の業務も手を出していくないと就職率が上昇しない状況がある。安定機関と訓練を実施する機関が独立して成果が出せる業務分担が必要である。

6 プロセス項目ごとの意見・提案

(1) 訓練ニーズの把握

(秋田)

- ①今回、各種白書については施設としては時間的余裕がなく見ていない。
- ②P2 (I Ab) 雇用の現状→ポリテクではなく県センターで把握して、まわして欲しい。
- ③各種白書など量はあるが、どう活かすのかが大切。労働白書等はどうアビリティと結びつくのか)
 - ⇒全てをやるわけではない。トピックを日常的に押さえ管理職がまとめて職員や受講生に挨拶等で話すとか回覧等で知らせる。要点をまとめたものをファイリングしておいて欲しい。
- ④民間の資料は地方ではなかなかデータそのものがない。P3 (I Ae)
- ⑤地域の求人データは時間的な余裕がなく、収集・整理はしていない。
 - ⇒ニーズ把握の公正化のために公的白書のみではなく、地域や民間の情報も利用する必要がある。
- ⑥P5 送り出す方もミスマッチをなくしたい。ポリテクも修了生の習得レベルを明確にしたい。訓練効果及び訓練成果物について、システムユニット毎に成果物を写真で撮って公開している。安定所の要望でパンフレットではわからずらいのでガイドブックを作成している。ただし効果度という意味ではB。
- ⑦P6 (I Ab) 企業ヒアリング調査→項目を絞って欲しい。ニーズ把握だけでも企業は負担になっている。
- ⑧P6 (I Ag) 施設内に設置する委員会での検討→地方では企業数が少なく、外部からの委員選出は企業への負担が大きく、評判が悪くなる。地方での実施は難しい。また、選出された委員だけでニーズを決めるのは危険ではないか(資料5 2(1)「また～」の部分)。但し、セミナーの外部講師を集めてニーズの把握をしてもらったことがある。委員の選定により将来の方向性を大きく左右することとなり、適当な委員を選出できない地方にとっては大きな危険性をはらんでおり、大いに疑問である。
 - ⇒施設内だけでは外部への説得性にかける。今後は指導員の企業まわりが重要となる。ニーズ調査だけではなく情報交換や訓練の紹介も大事。企業訪問の情報が個人の中だけで施設内で共有されていない現状を何とかしたい。
- ⑨5ページ、訓練期間に対する要望について。訓練生は（個人差はあるが）もっとといたいという人が多い。もっと時間が短い方が良いという声は聞かない。システムユニットを1回だけひととおりこなしただけでは不安で、もう一度うけたいという人は多い。
- ⑩秋田では12月22日、明確化アドバイザーに施設まできてもらって、訓練施設の職務能力レベルが就職先のレベルに合っているか見にきてもらう予定

になっている。

⇒加古川の好事例は安定所の就職開拓員と施設の職員がチームを組んで企業周りをして成果を上げている。)

(福島)

- ①ニーズ調査は既に実施済みである。担当分（本部、施設）が明確になっているが、情報の共有ができていない。今後はどう共有するかが課題ではないか。
- ②LANの共有フォルダで全職員に訓練ニーズの結果などを公開している。
- ③ニーズ調査は期間が短く、大変だった。内容、項目は良いが、量・質をどうするのか（個人の主観が入ってしまう恐れがある）。どういうデータを利用して、公正さを保証するのか。
- ④P1 1(1)④ ヒアリングの結果をいかに企業にフィードバックするのかが重要
- ⑤P2 2(1)② 団体及び企業等へのヒアリングは日頃行なうのも当然であるが、数を多くする場合は期間を設定して集中的に行なうと効果が高いと思われる。
- ⑥P3 3(4)③ 団体・企業等について→10企業だけで数的に有効なのか。
- ⑦ニーズはあっても施設として対応できないものもある。プロセス管理してもすぐには成果が出てこない場合もある。

(熊本)

- ①統計データを訓練内容の見直しに結びつけることは困難。
- ②訓練コース内容と職業能力開発体系の関係の明確化が必要
- ③重要な評価項目は、アビリティ訓練の実績・地域の雇用情勢・地域求人の量と内容・企業へのヒアリング・指導員の専門的判断。
- ④全国的傾向の統計データ集約は本部で行い、地方独特のデータは地方個々で集約すれば効率がよい。
- ⑤重要な項目に絞り込む必要がある。
- ⑥企業訪問は、数をこなすのが大変なので、日頃から少しずつでも計画的に実施していくべき。また、ヒアリングの精度を上げる必要がある。
- ⑦色々なデータを集めるより、求人票をデータベース化し分析した方が有効

(鹿児島)

- ①現在の施設の職員体制では、すべての項目について把握することは困難である。その対策として、項目ごとに把握できる内容、意味合い、関係等をわかりやすくする工夫が必要と思われる。例えば、『ニーズ把握の要点』の重み付け、各評価指標との関係をより明確化する工夫が必要と思われる。
- ②ある特定した一定期間での実施は困難であるため、（年間を通じたニーズ把握

の取り組みが必要)。

(2) 訓練分野の選定

- ①人材ニーズ（離職者訓練ニーズ）から訓練分野の選定を行う場合、職務分析により、どのような職務能力を特定し、務能力を組み合わせた職務構成により人材像（職業人像）を想定する必要がある。この人材像を想定することにより、訓練分野、訓練内容、訓練コースを選定することができると思われる。このため、『訓練分野の選定』項目の中に、人材像を想定する評価項目を設定してはどうか。

なお、学卒者訓練（養成訓練）の場合は、将来にわたり職業人として必要な基礎的職業能力を培う意味から、訓練分野の特定は必要と思われる。

(3) 訓練カリキュラムの設定

- ①即戦力が問われる所以、資格を取らせても就職が難しい。効果があると思われるインターンシップを導入するのか。（ビル管理）この点インターンシップは非常に良い。但し、現在のアビリティのシステムでは無理。やりたいけど、やれない。今後は可能となるのか。
- ②良い基準だと思ってもそれができない恐れがある。それでは困る。
- ③16ページ、ⅢA a 「投資効果を試算」とあるが、施設にとってはできないのではないか。また「量的検証」「質的検証」とはどういった評価になるのか。
- ④「量」は検証できても、「質」は難しい。そもそも「訓練カリキュラムの設定」の項目にはそぐわないのではないか。「量的基準」「質的基準」を使うのであれば、それらの基準を明確にしてもらいたい。離職者訓練において量的検証及び質的検証を実施することは、物理的にも人為的にも能力開発施設においては不可能と思われる。
- ⑤19ページ、「15名定員で1名の指導員」は基準として相応しいか疑問。また「実務経験の有無」については総合大出身で即採用された指導員は「経験無し」になるが、評価項目に入れるべきか。
- ⑥20ページ、指導案の作成について。ここまで詳細に盛り込んだ指導案の作成が本当に評価項目として必要か。監事監査でも指導案の要求があった。今は作成していないが必要性を感じている。
- ⑦19ページ最終行「中小企業診断士協会からの推薦」「技術士会からの推薦」のように限定した標記になっているのはなぜか。
- ⑧21ページ。テキストの販売は不適切ではないのか。
- ⑨訓練効果と早期就職は相反するという問題がある。今は就職率ばかり言われているので、良い求人があれば修了前の早期就職を促している。また訓練生のレベル差の問題もある。
- ⑩22ページ、「iv A a 訓練実施前の職業能力の把握」は今の状態では無理で

はないか。

- ⑪ 適性検査で低いからといってその人をはずしてもいいのか。評価するための試験をすべきなのか。
- ⑫ 「評価が出せないか」と労働局からも言われている。今は履修証明書のみ。どこまでできるのか説明するのは難しい。
- ⑬ 仕上がり像があても、就職活動でその部分休んであるユニットをしていないと、その部分は習得していないことになる。就職活動をすればするほど、できる技能が少なくなるところに矛盾がある。どんどん就職していく中で満足度が測れるのか。
- ⑭ アンケート資料の作成をはじめこの部分は有意義。セミナーでは意見が聞けるが、アビではやったきり。秋田では労働局がアンケートをやっていて、訓練生の分は訓練支援係がまとめて出している。
- ⑮ 23ページ、「教室、実習場の確保」について。ニーズもあってやりたいけど実際出来ないと思われる。それで評価されるのは疑問。
- ⑯ 24ページ。器具の申請までするのか。また安全管理計画の項はよく分からぬ。
- ⑰ 27ページ、「指導員の研修」は評価項目としていいのか。研修を受けたらそれでいいのか。個人の受講態度で評価されるのか。また高度化研修にビル管理科もいれてほしい。
- ⑱ 30ページ、ホームページの更新。これは県センターで実施。
- ⑲ モデルを使用しない場合のカリキュラム設定のプロセスを明確に示す必要がある。
- ⑳ 仕事の体系を活用したカリキュラムの改善

(4) 訓練実施に向けた準備

(鹿児島)

- ① 『指導体制の確保（指導員・講師の選定）』
部外講師の要件の指標基準を検討する必要がある（内部指導員との関係を含め）。
- ② 『実施に向けたカリキュラム及び指導案作成』
施設で実施するカリキュラムの作成の指標基準を検討する必要がある（合致しない内容がある）。
指導案の作成の指標基準を整理する必要がある（一般的な指導案との比べ）。
- ③ 『教材、テキスト開発』
教材開発の指標基準は「知識・経験・ノウハウの有無」ではなく「準備状況の確認」としてはどうか。
教材は訓練用の資材、市販テキスト、自作テキスト、自作模擬教材等が考えられるので整理が必要。

④『訓練効果測定にかかる資料作成』

システムユニット訓練における訓練評価方法（効果測定方法）を検討し、整理する必要がある。

⑤『機器等、器工具の準備』

機器等、器工具予算の確保と購入の指標の基準を施設レベル、本部レベルに区分する必要がある。

⑥『教材使用計画の作成』

『教材、テキスト開発』の指標項目に含めて整理する必要がある。

⑦『指導員の研修』

離職者訓練における指導員研修と在職者訓練における指導員研修のあり方を検討して整理する必要がある。

⑧『離職者訓練コースの広報、募集活動』

都道府県センターとの業務調整を含めた指標項目が必要と思われる。

⑨『訓練生相談援助体制の確認と必要な資料作成』

相談援助体制の準備の指標基準内容が、「実施」の表現ではなく「準備状況の確認」としてはどうか。

キャリアコンサルティングに関する指標項目も設定してはどうか（指導員を含めた）。

(5) 訓練コースの実施

① 34ページ、II A b 「希望者への補習」を項目追加して欲しい。

② 35ページ、II A a 「受講前のスキルチェック」は実際難しいのではないか。

③ ある訓練の内容全部をできなくて受講に来る受講生もいれば、あるシステムはできるが、このシステムはできない、という受講生もいるだろう。そもそも受講指示を受けた人を受け入れるのだから、前段階の評価は受講指示を出すまでの評価ではないか。たとえばキャリアガイダンス時などに行うべき。

④ 始めゼロからのスタートとして、どれだけ成果を積み上げたのかという考え方もある。

⑤ 37ページ、II A d 「補習や追指導」については、資格取得のための補講等を考慮して、訓練内容に直接関しないものも入れておいて欲しい。例えばビル管理の場合、ボイラーの資格をとったとしても、危険物取扱主任者の資格もないと就職できないため、そちらも取らせるよう指導している。

⑥ II A f 、職場体験実習については、安全上の問題、責任の所在、をはっきりさせなければいけない。

(福島)

① テキストに対するクレームはどこまで現場では対応すればよいのか。若い指導員では対応できない場合が多い。意見を述べられる機会・方法があれば良

いのではないか。部外講師からテキストに対するクレームが多い。部会講師作成のテキストを利用する場合、テキスト代等が別途かかり利用できない場合もある。

- ② セミナー担当時間に対するノルマはあるが、相談援助は評価されない。
- ③ 管理職による予防・予知という項目に分ければよいのではないか。
- ④ P34 (II Af) 人材確保の相談→表現を「人材育成の相談」の方が良いのは。
- ⑤ P35 (II Aa) 受講前スキルチェック→経験値とは何か。聞いて何をするのか。前提は0からのスタートではないのか。0ならダメということか。基準があいまいである。
- ⑥ P36 (II Aa) 受講生からのアンケート及び意見聴取→どのように情報を収集するのか。
⇒ 関東と栃木での検証結果を参考に対応していく予定。
- ⑦ P37 (II Ah) 「風紀」は短大のみに関係する項目ではないか。
- ⑧ 脱字 P33 IVAc 「有害物などに関する」 → 「有害物などに関する」 (に追加)
- ⑨ 誤字 P37 II Aa 「職業能力体系図」 → 「職業能力体系」 (図 削除)

(熊本)

- ① 訓練内容や就職活動に関する相談援助（キャリアコンサルティング）を行う時間の確保が重要。

(鹿児島)

- ① 科内の指導員が同じ認識に立って訓練実施に向けた業務に取り組める。
- ② 科内の指導員が同じ認識に立って業務改善を考えることができる。
- ③ 業務経験の少ない指導員にとっては訓練業務全体を「知る」、「考える」、「理解する」、きっかけとなる。
- ④ 項目の区分を各部署レベル別（開援課レベルとして、訓練課レベルとして、各科レベルとして、管理職レベル、指導員レベルとして）ある程度整理されればチェックしやすくなる。
- ⑤ システムユニット訓練方式における訓練効果測定のプロセスの検討が必要。
- ⑥ 『訓練生相談援助(キャリアカウンセリング)の実施』において、相談者、相談内容等の記録を確実にとること。
- ⑦ 『システムユニット訓練方式による指導』
一般的な指導技法に関する内容であり、評価指標項目名を変更するか、システム・ユニット訓練方式特有の指導技法の指標基準内容とするかの検討が必要。また内容の整理も必要と思われる。
- ⑧ 『就職支援・促進活動』

『訓練生相談援助（キャリアカウンセリング含む）の実施』の評価指標項目と合わせて整理する必要がある。

（6）訓練コースの評価

- ① 1ページ、II A d 「終了時に取得する資格取得者数」とあるが、カリキュラムの中に含まれている場合、評価とどう結びつくか。
- ② II A f 「就職した企業の仕事内容との適合度60%以上」の把握は難しい。
関連就職ばかりでない中、この評価は大丈夫か。またビル管理科ならただビル管理会社に就職していればいいのか。

（福島）

- ① 「カークパトリック」を真剣に行なうと非常に労力がかかる。
⇒ 本研究会の外部委員からサンプリング法を推奨されている。毎回アンケートを実施するのは対外的にも不可能。サンプリングの係数さえしっかりしていれば対外的にも大丈夫だと思われる。
- ② p 43 「月額給与総額の概算」→プロセス管理の主旨では不要ではないか。
- ③ 先行投資なら効果が低いのは仕方がない。数字だけで判断してよいのか。

（熊本）

- ① 訓練生個人の能力チェックとその向上率の把握・改善実施が理想。
- ② アビリティ訓練満足度の様式を定型化すべき。

（鹿児島）

- ① 訓練コースと仕事の体系との整合による改善策及び人材育成地域協議会、施設の推進協議会における提案、報告等の改善策が見いだせた。
- ② 就職先企業のヒアリング（アンケート）は、現在の施設体制では運用が厳しくため、年間を通じたニーズ把握と一緒にを行う等の対策、工夫が必要。
- ③ 『離職者訓練コース修了時の評価』
訓練生の習得度の測定方法について検討が必要。
訓練コース別「職業能力体系」（仕事の体系）の指標基準内容で「就職した企業の仕事内容との適合度60%以上」の内容では対応が困難と思われる所以検討・工夫が必要。
- ④ 『訓練効果測定（活用度、業績への影響）』
訓練効果の測定は、いつ頃実施するか（就職直後、就職して数ヶ月後等）を検討する必要がある（職場でのジョブ・ローテーションの関係上）。
- ⑤ 『離職者訓練カリキュラムモデル集の精査』
カリキュラムモデルの当該業界からの精査の指標項目の必要性は疑問。
- ⑥ 『安全・衛生に関する管理・指導』
災害発生状況の指標基準は達成率0の評価だけではなく、安全指導・対策・

取り組み状況についても含める必要がある。

安全パトロールの実施結果の指標基準は指摘事項0の評価ではなく、指摘事項の件数で評価する必要がある。

⑦『離職者訓練コースの実施結果に対する外部機関等からの意見聴取』

実施結果に基づき、人材ニーズに対する訓練実施結果を検証し、報告する指標項目が必要と思われる（特に人材育成地域協議会及び施設の推進協議会において）。

(7) その他の意見

- ①計画の継続性と人事が連動していない。高度なセミナーを計画して広報しても、いつできるか分からなくなる場合がある。
- ②取り組んでみて、就職の喚起が不足であったことが分かった。今後の取組への意識づけになった。
- ③企業訪問の強化、就職喚起、地域ニーズへの対応、生涯体系、まずは職員が研修して勉強する。ただ、サクセスプロ等は使いづらい上、時間が取られる。
- ④ビル管理でCADの導入は企業の希望によるものだが、入所者は50代が多く、CADそのものの授業が進まない。現状ではこうしたミスマッチが生じている。改善結果が心配。
- ⑤ミスマッチは訓練前に解決しておかなくてはならない。全部実施施設に責任が来る。また受講生は適性検査結果はもってまわるべきで、そうした体制にしなくてはいけないのでないのではないか。
- ⑥プロセス管理手法自体は賛成。ただ実施スタンスが地域や利用者サイドに立ったものなのか、それとも組織を守るスタンスか見えにくい。また外部で意見を聞くと、回答をフィードバックすべきだろうが、悪い結果の時どういった対応をしていくのか。
- ⑦労働局で調査したニーズ調査では訓練に対する希望は「資格取得」が大半を占める。それだと機構の訓練は金属、ビル管理しか適合しなくなる恐れがある。以前セミナーで調査したときも同じ傾向がでていたと記憶している。

(福島)

- ①技術領域だけで訓練を行なうとブームが過ぎると、廃れてしまう。採用する側を考慮して（企業の求人を想定して）行なう必要がある。
- ②技術動向からではなく仕事からアプローチすると基礎レベルの訓練も必要になってくる。

(熊本)

- ①コース設定については、生涯職業能力開発体系と求人データを関連させることで組み立てる。

- ② 訓練コースの評価については、評価項目毎に数値化し総合評価する。
- ③ 訓練ニーズ＝求人という認識で、求人内容と量を正確に把握することが大事。
- ④ 生涯職業能力開発体系に「求人の内容・量」「システム・ユニットのユニットとそのレベル」「セミナーとそのレベル」を振り分ける事。
- ⑤ 求人量の多いユニットがコースに設定されているか検証する。
- ⑥ 求人票の入力項目のうち、「仕事の内容」について体系から選択するようすれば生きたデータとなる。また、POSシステム化できれば地域別求人動向が瞬時に把握できる。

プロセス管理手法検証部会における検証結果まとめ

1 検証日時 平成15年12月15日午後～12月17日午前

2 対象施設

- (1) ポリテクセンター秋田
- (2) ポリテクセンター福島
- (3) ポリテクセンター熊本
- (4) ポリテクセンター鹿児島

3. プロセス項目、評価項目及び評価指標、評価基準に関する全般的な意見のまとめ

(1) プロセス管理手法による「評価」という言葉の意味する理解度の違い

- ① 「評価」というイメージが強く、評価項目を全て実施しなければならないという思いこみを拭いきれずに検証されていた。
- ② プロセス管理を実施する目的をより具体的に示し、その目的に合わせて評価対象者と評価項目を整理する。顕著な例として、業務プロセスを評価するという意味と業務内容を評価するという意味とが混在して理解されている。

プロセス管理手法で施設の業務プロセスの実態を把握し、見えなかつた問題点を浮き彫りにして改善策を立案・実施するという活用プロセスについて理解が不足していた

(誤解の具体例)

一行動における評価は必要ないのか。行動しても結果が得られない場合も想定されるが、求めるものが結果だけなのか、その行動プロセスについて評価しないのか。誰のためにまとめておくのか？

③ 上記理由から、「評価」という言葉を「診断」という言葉に置き換える。

(2) プロセス管理手法の活用にかかる手引き書の作成

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。

例えば、評価した結果に関する感想も評価を実施した者の考え方によってかなり異なっている。プロセス管理を実施する前の準備から評価後の行動計画についても細かく解説しておく必要がある。例えば、事前に何が問題なのかを議論し、問題点と原因を想定して整理しておいてからプロセス管理手法を実施し、比較検討する。その他の業績が良い施設の評価結果と比較できる

テンプレート集も必要である。

(3) 必要に応じた詳細プロセスの明確化

評価項目ごとにさらに詳細なプロセスを分析した評価が必要と判断される場合は、評価項目の子プロセスについても標準的なプロセスを明確化し、より細かくプロセス管理手法を活用できるような業務分析を行う。

(4) 施設で評価項目等を追加できる柔軟な活用方法に期待

各評価項目の『評価指標』及び『評価判断基準』に従って、全国共通の標準的な評価項目等を整理して活用することはもちろんあるが、施設の条件（地域性、体制、施設設備等）により『評価指標』、『評価判断基準』を適切に選択又は重み付けし、効果的・効率的なプロセス管理を実施できるような工夫を行う。

(5) 常に継続した現場検証の実施と評価項目等の見直し

プロセス管理手法も、国の実情や現場の変化に対応して動的に変化できるように常に継続した現場検証と見直しを重ねることが求められる。

(6) 質の高い訓練の運営管理の対応にも期待

プロセス管理手法という緻密な手法によって、取り組むべき内容、改善すべき内容も把握と同時に、今まで以上に変化に対応した質の高い訓練の運営管理が実現可能である。

特に、日常業務に追われがちな管理職にとっては、計画的な業務計画の立案（メリハリのある業務計画）、業務進捗状況の確認、業務内容に対する指示・助言等に活用が十分期待できる。

4 プロセス管理手法（案）に関する意見

(1) プロセス管理手法（案）の妥当性

- ①「訓練ニーズの把握」手法の最適化が必要。
- ②プロセス管理手法の導入は、当然であり妥当と思われる。しかしながら、プロセス管理の原点と思われる地域のニーズ把握を毎年実施することについては、ニーズを聴取した結果、このように行動したとの報告を提示することが不可欠であり、それなしでは利用者である事業主及び団体に不審感を抱かせることとなり、機構の実行姿勢が疑われることになる。
- ③評価指標の基準には実施すべき事項が記載されているが、その結果の考察手順を示す必要がある。←（手引き書で対応）
- ④訓練業務の「職務分析」「仕事の明確化」がされ、訓練の運営・管理に留まらず訓練業務の改善、訓練の効果・効率に大きく寄与するものであり、妥当性

は十分である。また、業務経験の少ない指導員、職員にとっては訓練業務全般を具体的に知り、考え、理解し、実践し、改善することに役立つ（OJT研修に役立つ）。

（2）プロセス管理手法（案）の現場への適応性

- ①効率の良い項目に絞り込めば有効性増す。
- ②地域ニーズに対応した訓練を実施できる制度・体制（予算の裏付け、人的配置等）が準備されなければ結局は「理想と現実」の乖離状況を助長するだけである。限られた人員で業務を展開している中で、訓練ニーズ把握をはじめとする各項目を厳選しないと物理的には実施は無理である。
- ③訓練の実施プロセスにおける指導員が関わる部分について、行動等の評価ではなく、自分に対する業務評価（査定）と考えがちであり、それを好まない傾向にある。
- ④評価時間をあまりかけずに実施できる程度の量に留めておかないと精密性を追求しすぎると管理が主となり業務に支障が生ずる。
- ⑤現場への適応性を良くするためにには、各『評価指標』及び『評価指標の基準』の整理が必要と思われる。例えば、職業能力開発施設全体、管理職、各課、各科、個々の指導員、関係機関との連携等に関わる評価指標及び評価基準を分かりやすくする工夫が必要である（指導員の意見）。（なお、工夫とは業務の改善・改善提案、指導員育成（OJT）等の面から考慮し、単純に区分するのではなく、それぞれの職位・職階、各部署の関わりの濃淡が分かるような工夫：管理職の意見。）

（3）プロセス間の連続性

- ①概ね妥当であるが、『訓練ニーズの把握』→『実施訓練分野の選定』→『訓練カリキュラムの設定』において、離職者訓練の場合と在職者訓練の場合についての連続性の検討が必要と思われる（例えば、訓練分野→訓練コース→カリキュラム）。

（4）機構以外の関係機関との関連性

- ①県内の全訓練施設（機構・県・民間）が一元的にこの手法により分析することで、訓練分野の棲み分けがしやすくなる。
- ②労働局及びハローワークの意向を聴取する機会が若干希薄に感じられる。
- ③県の能力開発主幹課及び県立の能力開発施設との関連では、関係者が参考し、全県的視野に立って検討する機会が必要と思われる。
- ④認定訓練施設との関連では、設置業種団体の抱える人材育成ニーズの把握が必要と思われる。
- ⑤人材育成地域協議会が形骸化しつつある状況にあり、関係機関との調整の役目を十分果たせなくなっていることに対する対応策が課題と思われる。

- ⑥事業主及び団体へは、得意先と新規開拓先へのアプローチ、好事例の紹介など、関係機関への取り組みだけで一つの戦略性を持ったプロセスにした関係を持つ必要がある。そのようなプロセスにも配慮した評価項目を追加してもらいたい。
- ⑦人材育成地域協議会及び施設の推進協議会での訓練計画等の提示、訓練実施結果等の報告において、明快な説明、意見聴取、意見交換に役立つと思われる。

（5）必要とするツールのイメージなど（資料7の活用イメージを参照）

- ①概ね、妥当である。
- ②コース設定については、生涯職業能力開発体系と求人データを関連させることで組み立てる。
- ③訓練コースの評価については、評価項目毎に数値化し総合評価する。
- ④施設の体制、地域性を考慮して運営できるように、評価項目の優先順位（必修、準必修、選択等）を付けるとともに、レベル（部署（課、科）、職員の職位・職階による濃淡）が分かるようなチェックリストのシステム（プログラム）が必要と思われる。なお、職員一人々の人材育成（OJT）の面から、担当業務範囲や事務分掌を意識させることを避けたシステムの運営が必要と思われる（全職員がすべての業務内容を知り、ステップアップするために）。
活用としては、単なる評価ではなく、業務内容、効果効率的な業務運営に関して、提案型の改善及び改善対策の発見、検討材料として活用することに重点を置く必要がある。

4 その他（要望、改善提案など）

- ①訓練ニーズ=求人という認識で、求人内容と量を正確に把握することが大事。
- ②生涯職業能力開発体系に「求人の内容・量」「システム・ユニットのユニットとそのレベル」「セミナーとそのレベル」を振り分ける事。
- ③求人量の多いユニットがコースに設定されているか検証する。
- ④求人票の入力項目のうち、「仕事の内容」について体系から選択するようすれば生きたデータとなる。また、POSシステム化できれば地域別求人動向が瞬時に把握できる。
- ⑤評価項目等の評価者に本部、施設、訓練科、管理職、指導員、担当者が混在しており、また、施設でも若干担当者が異なっていたりするので、評価者区分をある程度明確にする。
- ⑥評価の基準と評価の捉え方について、客観的な判定ができる標記に工夫すること。今回用いたA、B、Cについても主観的であり、かつ基準に合致しない表現もあり、評価指標ごとの評価にとまどいと理解に要する時間要した。
(例1) 指導員経験の年数、施設の経験年数、転勤回数等で異なる。

一異なっても実態として把握することが重要。当初は、指導員個々の評価と言うより、訓練科で評価した方がよい場合が多いはずである。

もし、指導員で対応が異なっている場合は、訓練生に対するサービスの質が異なっているのだから、その事実を認識して訓練科内での対応を考える材料として活用すべきである。

(例2) 「・・・・・説明」で終わっている評価基準では、説明できるのか、説明をしたのかという違いがわからない。

- ⑦ 指導員が評価をした「訓練実施に向けた準備」、「訓練の実施」に要した時間は、科全員で約1時間程度であった。評価したことも自らの反省点を見いだせたが、理解しにくい項目もあり、もう少し、回答する際の説明をお願いしたい。
- ⑧ 新規ニーズに対応するための機構側の人材確保や機器等の対応等はどのようなプロセスにするのか明確にしてもらいたい。