

# 第 1 章 プロセス管理手法の構築

## 第1章 プロセス管理手法の構築

### 第1節 公共職業訓練におけるプロセス管理

#### 1-1 背景

現在、日本の社会経済は生産現場の海外流出や経済全体のデフレ化などによって大きく変化している。また、厳しい国際競争の中で企業は事業の再編や縮小、労働力の調整などを行い、雇用環境は現在も非常に厳しい状況にある。更に、企業が求める人材ニーズも多様化及び高度化し、雇用形態も派遣や契約社員など多様化している。このように労働者を取り巻く環境は益々厳しいものになっている。

総務省統計局労働力調査結果では、平成10年度の完全失業率が4.1%（年平均）だったものが、平成13年度に5.0%（年平均）、平成14年度では5.4%（年平均）となり、平成15年3月に男女平均5.8%（完全失業者数384万人）の最悪の数字に達した。平成15年12月末には4.9%（300万人）と持ち直しを見せ、結果的に平成15年度は5.3%（年平均）と低下傾向で推移しているものの、以前厳しい状況にある。（表1-1）

表1-1 平成元年からの完全失業率の推移

[単位 %]  
[Percent]

年次 Year	完全失業率(男女計) Ratio of unemployed in labour force(Both sexes)											
	1月 Jan.	2月 Feb.	3月 Mar.	4月 Apr.	5月 May	6月 June	7月 July	8月 Aug.	9月 Sept.	10月 Oct.	11月 Nov.	12月 Dec.
平成元年(1989)	2.4	2.5	2.6	2.5	2.4	2.1	2.1	2.2	2.2	2.2	2.1	1.9
2(1990)	2.3	2.3	2.2	2.2	2.1	2.0	2.0	2.0	2.1	2.2	2.0	1.9
3(1991)	2.1	2.2	2.4	2.2	2.1	2.0	2.0	2.1	2.1	2.0	2.0	2.0
4(1992)	2.2	2.1	2.3	2.1	2.1	2.0	2.0	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2
5(1993)	2.4	2.4	2.6	2.4	2.5	2.4	2.4	2.5	2.6	2.6	2.6	2.6
6(1994)	2.8	3.0	3.2	2.9	2.8	2.7	2.8	3.0	3.0	3.0	2.8	2.7
7(1995)	3.0	3.1	3.3	3.2	3.1	3.0	3.0	3.2	3.2	3.2	3.3	3.2
8(1996)	3.5	3.4	3.5	3.5	3.5	3.3	3.2	3.3	3.3	3.4	3.2	3.1
9(1997)	3.3	3.5	3.5	3.4	3.5	3.3	3.3	3.4	3.5	3.5	3.4	3.2
10(1998)	3.6	3.7	4.1	4.3	4.3	4.1	3.9	4.3	4.3	4.3	4.3	4.1
11(1999)	4.5	4.7	5.0	5.0	4.9	4.8	4.7	4.7	4.6	4.6	4.4	4.3
12(2000)	4.6	4.9	5.2	5.1	4.8	4.7	4.5	4.6	4.7	4.6	4.5	4.4
13(2001)	4.7	4.8	5.1	5.1	5.1	5.0	4.9	5.0	5.3	5.2	5.2	5.0
14(2002)	5.2	5.4	5.7	5.6	5.6	5.5	5.2	5.4	5.4	5.4	5.1	5.0
15(2003)	5.4	5.3	5.8	5.8	5.6	5.3	5.1	5.0	5.2	5.1	5.0	4.5
16(2004)	4.9											

この間、政府は平成11年度に緊急雇用対策を策定し、雇用・就業機会の増大、人材資源の活性化及び迅速な再就職の促進等の強化を図った。特に人材資源の活性化の中で「今後の我が国社会を支える人材を確保するべく、人材の就業能力（エンプロイアビリティ）の向上のため、職業能力の開発・向上のための施策を充実する。」とされており、民間教育訓練機関を活用した職業訓練の実施など、離職者に対する多様な職業訓練の機会を提供することに重点を置いていた。

厚生労働省実績評価表によると離職者訓練の定員も平成 10 年度約 6 万人であったものが、平成 11 年度から公共訓練施設における昼夜 2 部制等による訓練コースの増設及び既存訓練コースの定員増並びに民間への委託訓練の拡大等により平成 12 年度には約 24 万人（公共訓練施設内訓練（全国 304 施設）：就職率 59%、委託訓練：46%）、平成 13 年度には 52 万人（公共訓練施設内訓練（全国 304 施設）：就職率 60.1%、委託訓練：41.2%）と、主として訓練の受講機会の拡大を優先したため、離職者訓練の成果指標の一つである就職率が伴わない結果が表れている。図 1-1 は、雇用・能力開発機構（以下、「機構」という。）で実施する離職者訓練コース（訓練期間 6 ヶ月）の就職率の推移である。

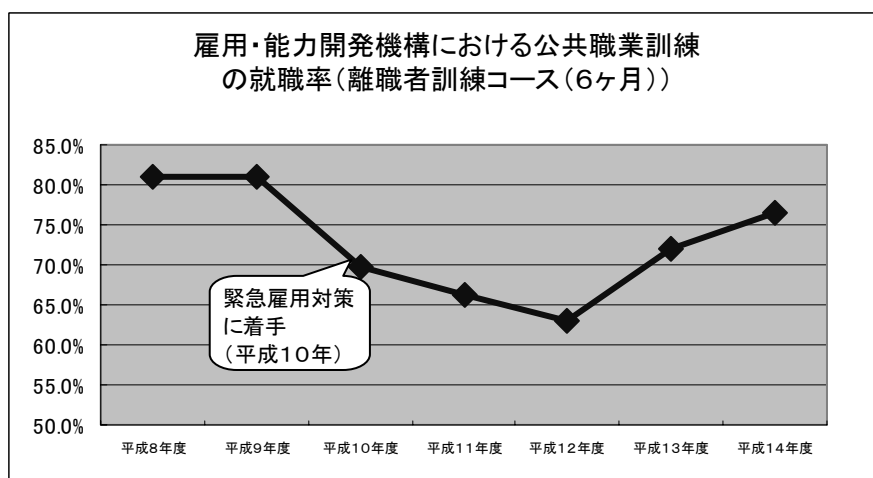


図 1 - 1 公共職業訓練の就職率の推移

機構では、平成 12 年度後半から訓練現場における再就職支援活動を強化することにより、就職率の向上を図った。平成 13 年度後半には、それらの対策の結果が現れ始めた。

就職率が下がった主な原因としては、訓練の受講機会の拡大を優先したため以下のような現場力の低下が見られた。

- ・ 現有の組織力で訓練定員の大幅増及び多様な訓練期間（1 ヶ月、3 ヶ月、6 ヶ月）の訓練コースを増設することを優先したことから、各種訓練コースの増設及び 2 部制の実施に伴う準備に追われ、指導員をはじめとする訓練現場の担当者が訓練生への再就職支援に十分な時間が割けなかったこと。
- ・ 定員増などに伴う急激な業務環境の変化に訓練現場が慣れるまでの時間を要したこと。

就職率を評価する一方で、労働組合団体の日本労働組合総連合会（連合）が平

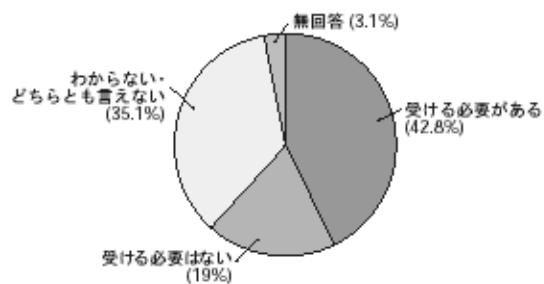
成 14 年 4 月に発表したハローワーク前調査結果によると図 1-2 のような結果となっており、職業訓練について相談できる環境や受講機会の不足が指摘されている。

平成 15 年度における都道府県ごとの有効求職者数と 2 ヶ月以上の公共職業訓練コース（民間への委託訓練を含む）の定員との割合を調べると、都道府県平均で 10%未満であり、連合の調査を裏付ける結果となっている。

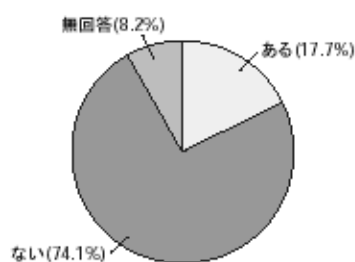
また、委託訓練を実施している民間教育訓練機関から、離職者に対して平等に職業訓練を含めた再就職支援プログラムが説明されていないことや職業訓練に関する相談援助の機会が不十分であるという指摘も受けている。

### 7.再就職への期待が薄い公共職業訓練

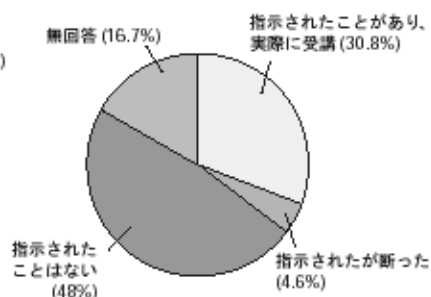
再就職のために、求職者の半数近くが教育訓練を受けてスキルアップを図る必要性を感じています。しかし、ハローワークで職業訓練の相談について自ら相談したことがない人は7割にのぼり、受講の指示をされたことがない人も半数近くに達しています。ハローワークの窓口で、公共職業訓練があまり活用されていないのが実態といえます。



<図9 再就職するために教育訓練を受ける必要性>



<図10 職業教育訓練について相談したことがあるか>



<図11 教育訓練コースの受講を指示されたことがあるか>

図 1-2 平成 14 年 4 月ハローワーク出口調査（連合）

「第 2 次全国雇用（失業者・求職者）アンケート」

—全国各地のハローワーク前で、8,300 人の求職者からヒアリング—

このような状況の中で、労働者個々がその職業能力を向上させるための職業能

力開発の果たす役割は今まで以上に重要となっている。更に社会ニーズにマッチした訓練コースの設定や訓練効果の明確化など公的機関が実施する職業能力開発事業に対する要望は多様化してきており、その事業に対する評価として、より具体的な効果や成果が強く求められている。今後このような要望に応えるために、訓練コースの管理・運営方法を明確にし、評価方法などの改善を行い、外部に対して訓練コースの品質保証に係る説明責任を果たす必要がある。

民間企業においては、現在人的資源の有効的な開発及び運用を行うために研修を受講した際の成果や投資効果等について厳しくチェックする傾向にある。また、企業の研修担当部門においても、適切で効果的な研修を実施し、少ない投資で最大限の効果を得るために研修全体の管理を強化している。

一方、公共職業訓練では、民間では採算性等の問題で実施が難しい分野を主体とした訓練（研修）を行っているが、成果や投資効果等については明確にチェックされているとは言いがたい状況にある。

## 1-2 プロセス管理の導入目的

そこで、公共職業訓練においても多様化する職業訓練のニーズに的確かつ迅速に応えながら、適正な顧客満足度の維持・向上を目指した職業訓練を実施していくためには、民間で活用されているプロセス管理を導入し、訓練の実施プロセスの各段階に応じて、その信頼性と品質をより一層確保できるよう適正な管理を行うことが必要である。このようなプロセスごとに適正な管理を行うことにより、投資効果の高い訓練コースの実施、国民に対する公共職業訓練の役割や効果・成果などに対する明確な説明責任を果たすことができると考えられる。

## 1-3 プロセス管理手法の検討

### (1) 概要

上記の導入目的を達成するためには従来にも増して、「訓練ニーズの把握」、「人材ニーズに応じた訓練分野の選定」、「訓練カリキュラムの設定」、「効果的な訓練の実施」、「訓練効果の客観的な評価」といった訓練の実施プロセスの各段階に応じて、その信頼性をより一層確保できるような形での客観的な評価が必要である。そのための管理するノウハウが少ない公共職業訓練の現場で容易に活用できるシステム化された管理手法の確立が急務となっている。

その一つの手法として訓練コースの設定から実施、評価までに至るプロセスとその評価基準が明確にされていれば、そのプロセスに沿って行われる職業訓練は人材ニーズに的確に対応し、適正に実施されていると判断することができ

る。そのためにプロセスごとに適切な評価項目と評価項目ごとの評価指標、評価基準を定め、そのプロセスごとの評価基準を基にプロセス管理を訓練現場で適用できるような仕組み（以下、「プロセス管理手法（案）」という。）について検討を行った。

## （2）研究会の設置等

機構で実施される公共職業訓練（離職者訓練、在職者訓練）に適用できる訓練コースのプロセス管理手法（案）について検討し、職業能力開発施設での試行・検証を行いながらプロセス管理手法の確立を目指すことを目的として、「訓練コースの設定、運営に係るプロセス管理手法の確立のための研究会」（以下、「プロセス管理研究会」という。）を設置した。

また、プロセス管理研究会で検討されたプロセス項目等について、その妥当性や必要性を試行・検証を通して精査するために以下の専門部会を設置した。

なお、委託訓練については、平成16年度以降の検討課題とした。

### a プロセス管理手法（案）検証部会

機構の職業能力開発施設において、平成15年度に実施されている離職者訓練コース及び平成16年度職業訓練実施計画に係る試行・検証を実施。

### b 訓練コース検討部会（年2回開催）

機構職員と民間企業・公的研究機関等の専門委員による新規訓練コース設定に係る試行・検証を実施。

## 1-4 プロセス管理手法（案）の作成

プロセス管理手法（案）については、主に離職者訓練を中心に以下のような手順で原案を作成した。

### （1）プロセス管理手法の成果目標

a 機構がこれまで業務で培ってきた、訓練コース設定から実施、評価までのノウハウの暗黙知を形式知化することで、訓練にかかる業務プロセスを明確にし、プロセスごとの管理手法の標準化を図り、これまで以上に円滑で効率的な業務運営が可能となること。

b 必要なプロセスごとに客観的な評価を得ながら、訓練を実施するプロセ

スを確立することで、公共職業訓練の付加価値を高め、その果たす役割と効果を明確にし、国民に対して公共職業訓練の役割を担う説明責任（アカウンタビリティ）を果たせること。

## （２）基本プロセスの検討

職業訓練を企画、運営する際のプロセスを一般的な「企画（Plan）」、「実施（Do）」、「評価（Check）」、「改善（Action）」という PDCA サイクルに区分して検証する。図 1-3 「訓練コースの設定・運営に係るプロセス管理手法（案）」を基本プロセスとした。

一般的な PDCA サイクルと今回検討する職業訓練におけるプロセス管理手法（案）での各プロセスとの関係は、表 1-2 の通りである。

表 1-2 PDCA サイクルとプロセス管理手法（案）の関係

PDCA サイクル	プロセス管理手法でのプロセス
企 画	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
実 施	訓練実施に向けた準備 訓練の実施
評 価	訓練コースの評価
改 善	訓練コースの改善

また、プロセス管理手法（案）における用語を以下のとおり定義する。

### a プロセス項目

訓練コースの設定、運営に係るプロセス管理を構成する項目

（図 1-3 参照）

- |                  |                |
|------------------|----------------|
| I 訓練ニーズの把握、      | II 訓練分野の選定、    |
| III 訓練カリキュラムの設定、 | IV 訓練実施に向けた準備、 |
| V 訓練の実施、         | VI 訓練コースの評価、   |
| VII 訓練コースの改善     |                |

**b 評価項目**

プロセス項目を評価するための具体的な項目

(図 1-4 離職者訓練に係るプロセス項目ごとの評価項目一覧参照)

**c 評価指標**

評価項目を評価するための具体的な内容 (作業) (表 1-3)

**d 評価基準**

評価指標ごとの判定基準 (表 1-3)



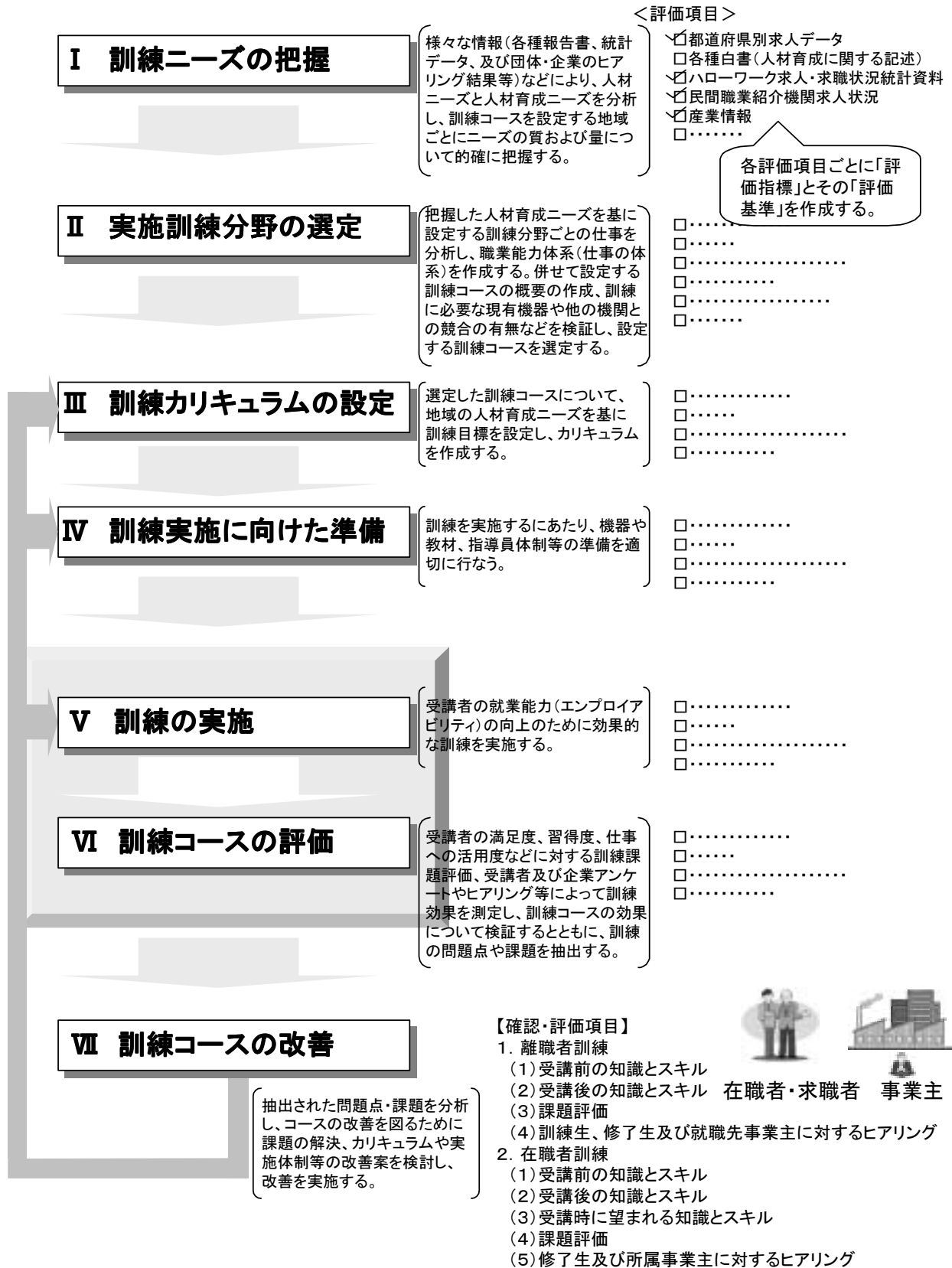


図 1 - 3 プロセス管理手法(案)の基本プロセス

## 離職者訓練に係るプロセス項目ごとの評価項目一覧(素案)

プロセス項目	評価項目	
1. 訓練ニーズの把握	1 公的機関等の調査報告書の分析 2 民間調査機関による調査報告書の分析 3 各種雇用・失業に関する統計調査資料の分析 4 中央団体及び構成企業への人材ニーズヒアリング調査 5 離職者訓練の実施方法に関するニーズ把握	6 人材ニーズに関する地域ごとのヒアリング調査 7 人材ニーズに関する業種ごとの生涯職業能力開発体系の分析 8 人材ニーズに関する都道府県データの分析・整理 9 人材ニーズに関する外部諮問委員会等での検討・意見聴取
2. 実施訓練分野の選定	10 訓練ニーズの把握結果に基づいた離職者訓練分野の整理 11 新規・成長15分野ごとの離職者訓練コース開発の指針作成 12 新規訓練分野の選定にかかる仕事の体系作成 13 新規離職者訓練コースのモデル例作成 14 新規訓練分野と離職者訓練コースに関する外部機関等への意見聴取	
3. 訓練カリキュラムの設定	15 離職者訓練コースのモデル例から訓練カリキュラムモデルの検討 16 離職者訓練コースの実施施設の検討 17 既存カリキュラムモデル集への追加 18 外部諮問委員会等による精査・意見聴取	
4. 訓練実施に向けた準備	19 指導体制の確保(指導員・講師の選定) 20 実施に向けたカリキュラム及び指導案作成 21 教材、テキスト開発 22 訓練効果測定にかかる資料作成 23 訓練実施場所の確保 24 機器等、器工具の準備 25 教材使用計画の作成 26 訓練コースの先行実施	27 指導員の研修 28 離職者訓練コース開設のための書類申請 29 関係機関との調整、報告 30 離職者訓練コースの広報、募集活動 31 訓練生相談援助体制の確認と必要な資料作成 32 離職者訓練希望者の入選考 33 安全衛生管理
5. 訓練コースの実施	34 訓練生相談援助(キャリア・コンサルティング含む)の実施 35 訓練効果測定(満足度、習得度) 36 指導員の訓練業務の管理 37 離職者訓練の実施 38 就職支援・促進活動 39 訓練生の事務手続き 40 安全・衛生管理の実施	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6. 訓練コースの評価	41 離職者訓練コース修了時の評価 42 離職者訓練コースの年度評価 43 訓練効果測定(活用度、業績への影響) 44 離職者訓練カリキュラムモデル集の精査 45 安全・衛生に関する管理・指導 46 職業能力開発施設のプロセス評価 <input type="checkbox"/>	47 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 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7. 訓練コースの改善	<input type="checkbox"/> 人材ニーズの把握方法の見直し <input type="checkbox"/> 職務と職務ごとの就業能力の再分析 <input type="checkbox"/> 仕事の体系の見直し <input type="checkbox"/> 離職者訓練コースごとの改善案作成 <input type="checkbox"/> 離職者訓練カリキュラムモデル集の修正 <input type="checkbox"/> 訓練効果測定内容の見直し <input type="checkbox"/> 教材、テキスト等の見直し <input type="checkbox"/> 離職者訓練コースの試行方法の見直し <input type="checkbox"/> 訓練成果物の見直し	<input type="checkbox"/> 教室及び実習場の改善 <input type="checkbox"/> 機器等、器工具の見直し <input type="checkbox"/> 指導・管理体制の見直し <input type="checkbox"/> 相談援助方法と体制の見直し <input type="checkbox"/> 広報、募集活動の見直し <input type="checkbox"/> 就職支援・促進活動の見直し <input type="checkbox"/> 研修方法の見直し <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

(留意点)

- 1 プロセス項目ごとに評価項目の一覧表を整理した。
- 2 プロセス項目ごとの評価項目の素案は「6. 訓練コースの評価」段階まで作成した。
- 3 評価項目の頭には、番号を付しているが、これはA4版の評価項目ごとに評価指標と評価基準を示した資料のページ数に対応している。
- 4 指標コードや評価指標コードは、完成してからデータの整理に使用するもので、現段階では未整理であるので検討範囲外とする。

図1-4 離職者訓練に係るプロセス項目ごとの評価項目一覧(案)

プロセスコード	プロセス項目
I	訓練ニーズの把握
指標コード	評価項目
A	人材ニーズに関する地域ごとのヒアリング調査
ニーズ把握の要点	◇人材育成ニーズ及び人材ニーズの質・量 ◇成長業種と技術分野 ◇技術動向 ◇求人に対する具体的能力(就業能力) ◇若年者から中高年までの雇用と年齢

評価指標コード	評価指標	評価指標の基準	配点
I Aa	団体ヒアリング調査(人材ニーズ)	各都道府県の中央会等(中小企業団体連合会、商工会連合会、商工会議所)に対する実施 地域における主要産業・業種で構成している事業主団体に対する実施 職業能力開発施設ごとに専門系別に2団体以上に対する実施 全国統一のヒアリング項目を記載したシートの準備 人材ニーズに関する調査 人材育成ニーズに関する調査 専門的職業能力に関する調査票による調査 職業能力開発施設ごとにヒアリングデータを表計算ソフトなどのグラフ機能を用いた整理	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
I Ab	企業ヒアリング調査	地域における主要産業・業種で構成している事業主団体の構成企業に対して実施 在職者訓練を利用している企業に対する実施 離職者訓練修了生の採用企業に対する実施 機構の施設は利用していないが、地域において代表的な企業 職業能力開発施設ごとに専門系別に10社以上に対する実施 キャリア形成助成金を利用している企業に対する実施 全国統一のヒアリング項目を記載したシートの準備 人材ニーズに関する調査 人材育成ニーズに関する調査 専門的職業能力に関する調査票による調査 職業能力開発施設ごとにヒアリングデータを表計算ソフトなどのグラフ機能を用いた整理	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
I Ac	都道府県センターにおけるアンケート調査	ヒアリング企業以外の企業に対するアンケートの実施 人材ニーズに関する調査 人材育成ニーズに関する調査	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
I Ad	生涯職業能力開発体系を活用している企業の具体的ニーズ把握	生涯職業能力開発体系を作成 人材ニーズに関する具体的な職業能力の調査 人材育成ニーズに関する具体的な職業能力の調査	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
I Ae	職業能力開発に関する相談業務で得たニーズ把握	能力開発相談アドバイザー等の相談内容 職業訓練指導員への相談内容 その他、職業能力開発施設への相談内容 相談件数及び内容の整理	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
I Af	施設ごとのニーズ把握に関する報告書作成	人材ニーズに関する分析・整理 人材育成ニーズに関する分析・整理	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
I Ag	施設内に設置する委員会での検討	地域の専門家によるニーズ把握データの分析 外部講師によるニーズ把握データの分析 ニーズ把握結果に対するヒアリング企業及び団体から委員を選定した委員会による検討、意見聴取 ニーズ把握方法の改善案作成 委員会の議事録の作成	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
I Ah	本部への報告	人材ニーズに関する報告 人材育成ニーズに関する報告	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

表 1 - 3 評価項目ごとに評価指標及び評価基準の記載例

### (3) 評価項目と評価指標等の検討

プロセス管理手法の評価項目及び評価指標等は、以下の点に留意して、表 1-3 のように図 1-4 の評価項目ごとに評価指標及び評価基準を作成した。

- a 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ものであること。
- b 適切な内容であり、実際に現場で運用できる項目であること。
- c 職業能力開発施設の現有設備・機器かつ既存訓練コースの技術分野の範囲内において、施設自らが新規訓練コースを提案できること。
- d 既存訓練コースにない新分野の新規訓練コースを提案できること。
- e 関係機関（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）との問題点及び課題を明らかにし、早期に改善が図れること。
- f 運用する際の具体的な手法がシステム化されていること。

## 第2節 プロセス管理手法（案）検証部会における検証結果

### 2-1 プロセス管理手法（案）検証部会の目的

プロセス管理手法（案）が、在職者訓練コース及び離職者訓練コースの設定から運営に際して適正かつ有効に機能し、訓練の実施プロセスの各段階に応じて訓練の品質保証を行い得る手法であるかを検証する。

### 2-2 検証方法

#### (1) 検証の概要

プロセス管理手法（案）は、プロセス項目、プロセス項目ごとの評価項目、評価指標等の案をプロセス管理研究会に諮り、意見聴取の後に検証を行った。

試行・検証の対象となった職業能力開発施設で平成 15 年度に実施されている離職者訓練コース及び平成 16 年度職業訓練実施計画において新たに設定しようとする訓練コースについて、以下の4点に留意し検証を行った。

なお、平成 15 年度に実施しているコースについては、プロセス項目のうち既に実施した「訓練ニーズの把握」「実施訓練分野の選定」などのプロセス項目も含め、全体の流れの妥当性などを判断するために一通りの検証を行った。

- a 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。

- b 運用に際して現行職員体制で実施できる評価項目の量及び質であるか。
- c 職業能力開発施設自らが、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。
- d 関係機関との問題点及び課題を明らかにし、早期に改善が図られるか。

## (2) 検証職業能力開発施設

- a 既存の離職者訓練コースに対する検証
  - ・秋田職業能力開発促進センター
  - ・福島職業能力開発促進センター
  - ・熊本職業能力開発促進センター
  - ・鹿児島職業能力開発促進センター
- b 新規の離職者訓練コースに対する検証
  - ・熊本職業能力開発促進センター

## (3) 検証対象となる職業能力開発施設での事前検討事項

プロセス管理研究会事務局から事前に職業能力開発施設へ以下の検証資料1～7を送付し、これらの資料を用いてプロセス管理手法を適用する対象訓練コースについて、以下に示す方法により職業能力開発施設での事前評価を依頼した。その結果を基に職業能力開発施設に対するヒアリングを行い、実施する際の問題点等の検証を行った。その際にプロセス管理手法の基本プロセスは検証資料1とし、また現在予定している現場での活用イメージは、検証資料7に示した。

- ・検証資料1：訓練コースの設定・運営に係るプロセス管理手法（案）  
（第1章の図1-3と同様のもの）
- ・検証資料2：離職者訓練に係るプロセス項目ごとの評価項目一覧  
（第1章の図1-4と同様のもの）
- ・検証資料3：評価項目ごとの評価指標と評価指標の基準（47項目分）
- ・検証資料4：プロセス管理手法（案）検証チェックリスト
- ・検証資料5：検証結果のまとめシート
- ・検証資料6：訓練科改善行動計画シート
- ・検証資料7：プロセス管理手法（案）の活用イメージ図  
（検証資料3～7は、添付CD参照）

**(4) 対象訓練コースの選定**

## a 既存離職者訓練コース

職業能力開発施設内で入所率及び就職率の良い訓練科とそうでない訓練科を1科ずつ選定。

## b 平成16年度に訓練科を新設予定の離職者訓練コース（P C熊本のみ）

平成16年度離職者訓練計画策定に関して提出された「新規訓練科設定協議書」の訓練科から1科を選定。

**(5) 事前評価方法**

職業能力開発施設で選定した訓練科に対して、図1-4「離職者訓練に係るプロセス項目ごとの評価項目一覧」のプロセス項目ごとの評価項目について検証資料3「評価項目ごとの評価指標と評価指標の基準（47項目分）」を利用して、次の観点から事前評価を行った。

## a 評価指標の基準の判定レベルと記載方法

職業能力開発施設で事前評価する際、評価指標の基準の判定は、表1-4に基づいて行うこととした。

表1-4 評価指標の基準の判定レベル

施設で十分把握又は対応できている。	A
一部について把握又は対応できている。	B
今後把握予定又は対応予定である。	C
全く着手する必要がないと判断される。	空白（未記入）

## b 上記の評価項目について、検証資料1の6つのプロセス項目ごとに検証資料4の「プロセス管理手法（案）検証チェックリスト」によって、プロセス項目ごとの評価項目及び評価指標等の事前検証を行うこと。

## c 事前検証作業について質問事項・意見・改善案等を検証資料5「検証結果のまとめシート」に整理しておくこと。

**(6) 検証作業の手順と所要時間**

検証作業は、上記（5）で行った職業能力開発施設での事前評価結果

(検証資料 3～5)に基づいて行った。職業能力開発施設によって手順や時間は若干異なったが、概ね検証に要した時間と手順は、以下のとおりである。

- a 検証部会の趣旨等説明 約 1 時間
- b 訓練現場での実地検証 約 2 時間
- c 事前に依頼したチェックリストの確認 約 1 時間
  - 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）について、大きな負担はないか
  - ⑤ 効果は十分認められるか
  - ⑥ 効率は良いか
  - ⑦ 必要とするツールのイメージは理解できるか
  - ⑧ 問題点、課題はないか
  - ⑨ 評価項目ごとの詳細プロセスは必要か
  - ⑩ 訓練コースの改善策は発見・立案はできたか
- d 意見交換（ヒアリング） 約 2 時間

特に、就職率という成果目標に対する検証結果と職業能力開発施設が抱えている課題や実態の把握

#### (7) 検証結果のまとめ方

プロセス管理研究会事務局で、上記(3)～(6)の検証方法により検証した結果を以下の方法で整理した。

- a 検証資料 4「プロセス管理手法（案）検証チェックリスト」に従ってプロセス管理手法（案）の問題点及び課題・改善項目について項目ごとに整理する。また、職業能力開発施設との意見交換で得られた追加・修正項目及び改善提案については、検証資料 5 を活用して整理する。
- b 対象職業能力開発施設は、検証した結果に基づいて作成された訓練科の改善点及び改善策について検証資料 6「訓練科改善行動計画シート」に整理する。
- c プロセス管理研究会事務局は、検証結果をまとめてプロセス管理研究会に報告する。

## 2-3 検証結果の概要

### (1) 検証作業で把握した主な事項

#### a 取り組み状況の把握

職員の業務に対する理解度や取り組み状況に違いがあり、業務の見直しに資する発見と気づきなど、従来の業績結果に主眼を置いた管理手法では把握できなかった改善点が見いだせた。また、現状の項目数と評価内容であれば短時間に現行職員体制で実施可能であり、プロセス管理手法による質の高い訓練の運営管理の効果は十分期待でき、早期に活用すべき手法であることを確認した。

(主な取り組み状況の違い)

- ① 通達（文章）による業務指示に対する管理職の意識の差
- ② 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
- ③ 指導員の経験年数、転勤・転職回数などによる理解力と展開力の差
- ④ 訓練科ごとに異なる就職支援に対するきめ細かさ

#### b 更なる見直しの必要性

プロセス管理手法の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を付けた項目の整理を行い、評価基準等をわかりやすい表現に修正すればさらに実施にかかる時間も短縮できる。また、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、併せて、常に継続した現場検証の実施と評価項目等の見直しを行い、評価項目について充実を図る必要がある。

#### c “評価”から“診断”への変更

評価という言葉で従来の業務内容の評価と捉えた職業能力開発施設が多く誤解が拭えなかったため、「評価」という言葉を「診断」という言葉に置き換えて実施した方がよい。

具体的には、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、どの程度なのか。



- 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独自に工夫したプロセスはあるか。
- ⑤ 業務成果目標数値に対する達成度。

**d 職業能力開発施設で工夫している有効な方法の発見**

地域の実情に応じて工夫している有効な方法によって効率的かつ効果的な業務に取り組んでいることが確認できた。

(主な事例)

- ① 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の分析結果
- ② 能力明確化アドバイザーの協力による職業能力開発施設の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 労働局が実施しているアンケートによる訓練評価を入手し、分析

**e 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。

**f 指導員業務の増大**

就職率の向上は、訓練と相まった指導員による就職支援活動に依存している。訓練品質の向上ときめ細かな就職支援への対応により、直接的な訓練以外の業務が増えており、物理的に顧客への対応ができていない場合や、やむを得ず時間外に対応せざるを得ない状況が見られる。

**g 就職率を左右する外部要因**

離職者訓練コースの就職率を優先した評価によって、これまで以上に安定機関との業務連携を密にして就職率の向上を図る必要がある。

地域の関係機関（ハローワーク、都道府県、民間企業等）との連携具合によって就職率を左右される要素が大きい。

## (2) 今後の課題

## a 地域ニーズの実態に合わせたプロセス管理の体制整備とスケールメリットを活かした機動的な対応

地域ニーズの把握に関する業務については、様々な取り組みが積極的に実施されているが、ニーズを把握しても以下の理由で柔軟に対応できない場合がある。

- ① 施設設備、指導員体制等の問題
- ② 地域ごとに異なる雇用対策と実施体制（ハローワーク、都道府県、民間企業等の対応）
- ③ 民間教育訓練機関等との競合など、機構に対する職業能力開発業務の規制

これらに対して対象職業能力開発施設から以下の要望が出された。

- i) ニーズ把握した結果に対して的確に対応する取り組みができない状況にあり、ニーズ把握に協力してくれた事業主及び事業主団体等に分析結果などの情報を提供するプロセスが必要である。また、機構では施設設備などの現有体制の問題で対応できないニーズを把握した場合の対応についてのプロセスの明確化も必要である。
- ii) 機構で対応できない場合の対処方法や職業能力開発施設だけの取り組みで解決できない課題については、本部、職業能力開発施設、団体・企業との相互連携が機動的に図れるプロセス管理も必要である。
- iii) 地域の職業能力開発事業に関する実情を調査・分析し、地域ニーズの実態に合わせた職業能力開発施設の位置づけ（役割）を明確にしてから指導員の適材適所による配置等が必要である。
- iv) 職業能力開発施設ごとに把握した各種データの調査・分析結果や課題、好事例などのデータのとりまとめと情報公開する部署が必要である。
- v) 機構のスケールメリットを活かした訓練現場における課題解決の支援、職業能力開発施設への緊急応援体制の整備が求められる。
- vi) プロセス管理手法の成果目標の達成に大きな影響を与える厚生労働省をはじめとする関係機関とのスムーズな業務連携を行うためのプロセス管理が必要である。

**b 地域ニーズ及び地域の実情に応じた雇用対策とその成果目標の設定**

一律で就職率などの目標値を定めても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、民間を含めた職業能力開発実施施設数、ハローワークの対応など）により成果は地域ごとで異なっている。また、求められている職業訓練の質や量も異なっている。例えば、鹿児島市では技能・技術系の職業訓練を実施できる施設はポリテクセンター鹿児島だけであり、地域の失業者の訓練受講に対する量的ニーズには必ずしも十分に答えられているとはいえない。雇用対策に関するサービスの種類を明確にし、それらのサービス機会を得られた利用者数の量的評価も必要である。

**c 量的ニーズに応えるために民間とのコラボレーションが不可欠**

民間委託訓練先が抱えている課題は、機構の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・支援などを図り、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る。その際、公的機関と民間活用を併用した対策の成果と年度ごとの投資効果に対する評価が不可欠である。

**d 相談援助の充実**

離職者に対して就職支援のための説明会や相談援助の機会が量的に不足している状況が伺える。特に、きめ細かなキャリアコンサルティングと職業能力開発に関する相談援助の機会は不足しており、以下のような問題点が発生している。

- ① 就職状況等の情報提供不足
- ② 再就職と職業訓練に対する不安の増大
- ③ 再就職に対する自意識の不足
- ④ 受講指示を出すまでのプロセスの不明確さ
- ⑤ 訓練を受ける前のレディネス（訓練前の準備状態）の差により、就職支援に要す時間と労力のコストに大きな格差

訓練生の中には訓練内容や雇用条件とのミスマッチなどで求人があっても採用試験を断る者がいる。一方で離職者の中には、雇用条件が良ければ訓練を受けたいという希望がある。

これら離職者に対するきめ細かな就職支援及び職業訓練を実施する際に

は、民間を活用した相談援助体制の充実と官・民の業務連携プロセスを明確化し、官民一体となった適切かつ十分な量的対応を図る必要がある。

- e 地域の離職者ニーズに適した就職支援プロセスの確立と利用者への周知  
公的機関の就職支援プロセスの実施では、キャリアコンサルティングと求人ニーズに沿った職業訓練の実施プロセスが欠如しているものが見受けられる。そこで、都道府県別に就職支援に携わる関係機関（民間教育訓練機関、労働局、ハローワーク、都道府県職業能力開発主幹課など）による全県的な視野に立った就職支援を検討する場（その一つとして、人材育成地域協議会が該当）の設定と、その検討する場において就職支援現場の実態に即した就職支援策とその効果について提案できるプロセスも重要である。例えば、各関係機関で把握した人材ニーズ情報の共有化により、離職者訓練として効果のある訓練科をお互いに提案・検討することにより、公的訓練施設にこだわらず地域に必要とされる訓練科（民間等への委託訓練含む）の設置が可能となる。

現に職業能力開発施設ごとに設置している地域の関係機関等の方々をメンバーとした公的職業訓練にかかる職業能力開発推進協議会においても公共職業訓練の存在及びその利用プロセスの広報・周知の強化に対する要望も強い。

国の雇用政策の成果を出すために中央団体及び産業界の代表的企業に対して協力・支援を依頼し、求人待ちの姿勢ではなく雇用機会の創出にも考慮した地域ごとの雇用政策と連動したプロセス管理も重要である。

なお、検証結果の詳細な報告については、職業能力開発施設との意見交換で得られた追加・修正項目及び改善提案等のまとめは添付したCDにそれぞれ掲載している。

### 第3節 訓練コース検討部会における検証結果

#### 3-1 訓練コース検討部会の目的

新規訓練コースの設定において、図 1-3「訓練コースの設定・運営に係るプロセス管理手法（案）」のプロセス項目のうち「Ⅰ 訓練ニーズの把握」、「Ⅱ 訓練実施分野の選定」、「Ⅲ 訓練カリキュラムの設定」に関するプロセスを試行し、客観的な評価を伴う効率的かつ効果的な訓練コースの設定ができる手法であるかを検討する。

### 3-2 検証の概要

これまでの公共職業訓練の訓練コースを企画・開発するための主なプロセスは、平成9年度に政府が発表した新規・成長15分野、平成13年度に発表した530万人雇用創出計画及び日本経済の再生などの雇用対策に係る政策資料を基に技術指向で行ってきた。それに対して、今回の訓練コース検討部会では、今後3年先を見通して、新たに雇用が創出できる見込みのある技術的テーマを選定し、訓練コースの企画・開発を行う新たな手法を試行した。具体的には、業界関係者及び技術分野ごとの専門家等の助言を得ながら産業界に発生する新たな仕事の時期や仕事量、企業内で新たに見込める仕事内容及び労働力確保に係る雇用情勢などを分析して、現在抱えている従業員の人材育成を主とした訓練コースなのか、企業で保有している人員では不足しており新たに企業が求める就業能力を育成する訓練コースのかなどを見極めた上で、訓練コースの設定を行おうという試みである。

今回の検討結果を見ると、技術的にはマスコミ等で喧伝されているが現実の仕事量としては当面見込めないものや、一部の企業に市場が占有されており、公共職業訓練としての必要性が認められないものなどが判明した。

例えば、平成11年度から新規訓練コースの企画テーマとして取り上げられている一つに「燃料電池」がある。これは、各都道府県で地域の民間事業主団体等と一緒に人材育成を議論する人材高度化研究会の中でもニーズの高いテーマとなっており、更に各地域の業界では燃料電池に関する仕事の具体的な情報が不足しているために、仕組みや将来動向などに関する能力開発コースの開催が電気設備工事業などから要望されている。しかし、現在製品価格は高額で普及するための法的整備も検討段階の部分もあるため、具体的な仕事として量的に受注は見込めず、現状では新たに実務的な在職者訓練コースや離職者訓練コースを設定しても時期尚早であると判断した。当面は情報提供型の在職者訓練コースが適切であるとしている。すなわち、従来は技術指向で人材育成ニーズの量的な把握が不十分であったが、今回の訓練コース検討部会では、仕事内容や仕事量にも着目してそれぞれのテーマを分析した。具体的には、どのような仕事が想定できるかをあらかじめ予測し、その結果を生涯職業能力開発体系の職業能力体系（仕事の体系）にまとめてから業界の方々と一緒になって具体的な訓練コースの企画段階へと進めるという手順を検証した。技術だけでなく仕事とその内容を明らかにし、業界で新たな仕事に関する職業訓練の必要性を明確にし、職業訓練への需要が十分見込めるものを企画する必要がある。

このように業界の第一線の専門家と協働して訓練コースの設定にかかる分析・企画を行うことにより、投資効果の低い訓練コースを設定する可能性を低く抑え、かつ訓練効果が高く集客力のある訓練コースの設定が可能となる。今後は、技術指向ではなく、仕事指向で新規訓練コースの設定を行う手法を確立し、その企画プロセスの標準化を図る必要がある。

### (1) 新規訓練コース設定の対象分野

今回、新規コースを設定するに当たっては、平成 15 年度能力開発セミナー作業部会においてテーマをあらかじめ検討・設定し、設定された個別テーマに対してプロセス管理手法（案）に基づく新規訓練コースの設定を行った。（表 1-5）

なお、各個別テーマの検討結果については、調査研究資料 No.125-2 2004 「プロセス管理手法に基づく訓練コースの検討についての調査研究」にまとめている。

表 1-5 新規訓練コースの設定テーマ

メインテーマ	サブテーマ	個別テーマ
環境対策と IT 化された 21 世紀型住環境の創造	新エネルギー	省エネルギー
		燃料電池
	住環境の IT 化	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
	居住空間の環境改善	健康住宅
		耐震改修・設計
	環境に配慮した ものづくり	3R (リデュース・リユース・リサイクル)

### (2) 訓練コースの設定・見直しプロセス

図 1-5 に「新規訓練コース設定プロセス」を示す。これからの公共職業訓練コースは、在職者又は離職者の対象者を問わず、技術動向や市場動向に基づいて企業が求める就業能力を中心に人材育成ニーズや人材ニーズを把握し、その

結果を生涯職業能力開発体系の職業能力体系（仕事の体系）に整理してから、仕事量の予測を行い、投資効果の高い訓練コースが設定できる訓練分野を選定する。その選定に際しては、産業界の動向に詳しい専門家や技術分野に精通している専門家を交えた委員会で行い、技術動向や市場動向等の分析結果表、職業能力体系（仕事の体系）、及び訓練コースのカリキュラム案を作成し、これらを「マスタープラン」とする。

マスタープランに整理された訓練コースは、既設の公共職業能力開発施設に限定せず、民間教育訓練機関、事業主委託訓練などの訓練コースの設定にも活用し、真に地域ニーズに基づいた公共職業訓練コースの設定に役立てることができる。

また、公共職業訓練コースの設定では、訓練実施側に対する訓練（研修）も重要であり、公共職業訓練を担う民間教育訓練機関等の指導者にも職業訓練の実施に必要な研修の受講機会を提供し、官・民が協働できる体制作りによって、投資効果及び訓練効果の高い公共職業訓練コースの実施・運営が可能となる。

図1-6に「訓練コースの見直しプロセス」を示す。既存訓練コースについては、毎年関連するニーズを把握し、ニーズが認められなくなった場合にはその理由を明らかにし、訓練コースの廃科・中止又は改善の判断を行ってから都道府県ごとに設置している人材育成地域協議会及び職業能力開発施設ごとに設置している職業能力開発推進協議会で意見を聴取してから訓練コースの見直しを図る。

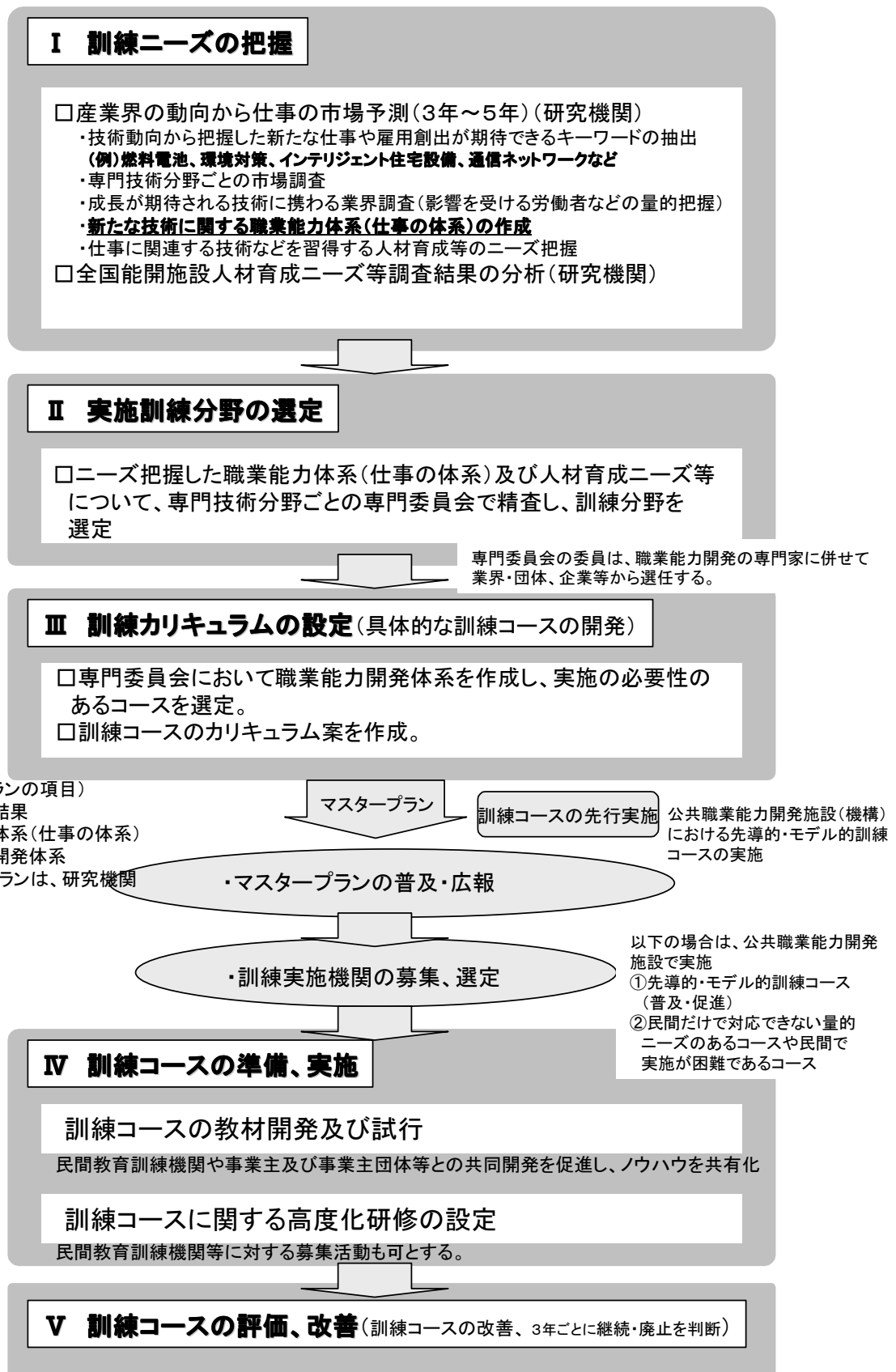


図1-5 新規訓練コース設定プロセスの概要



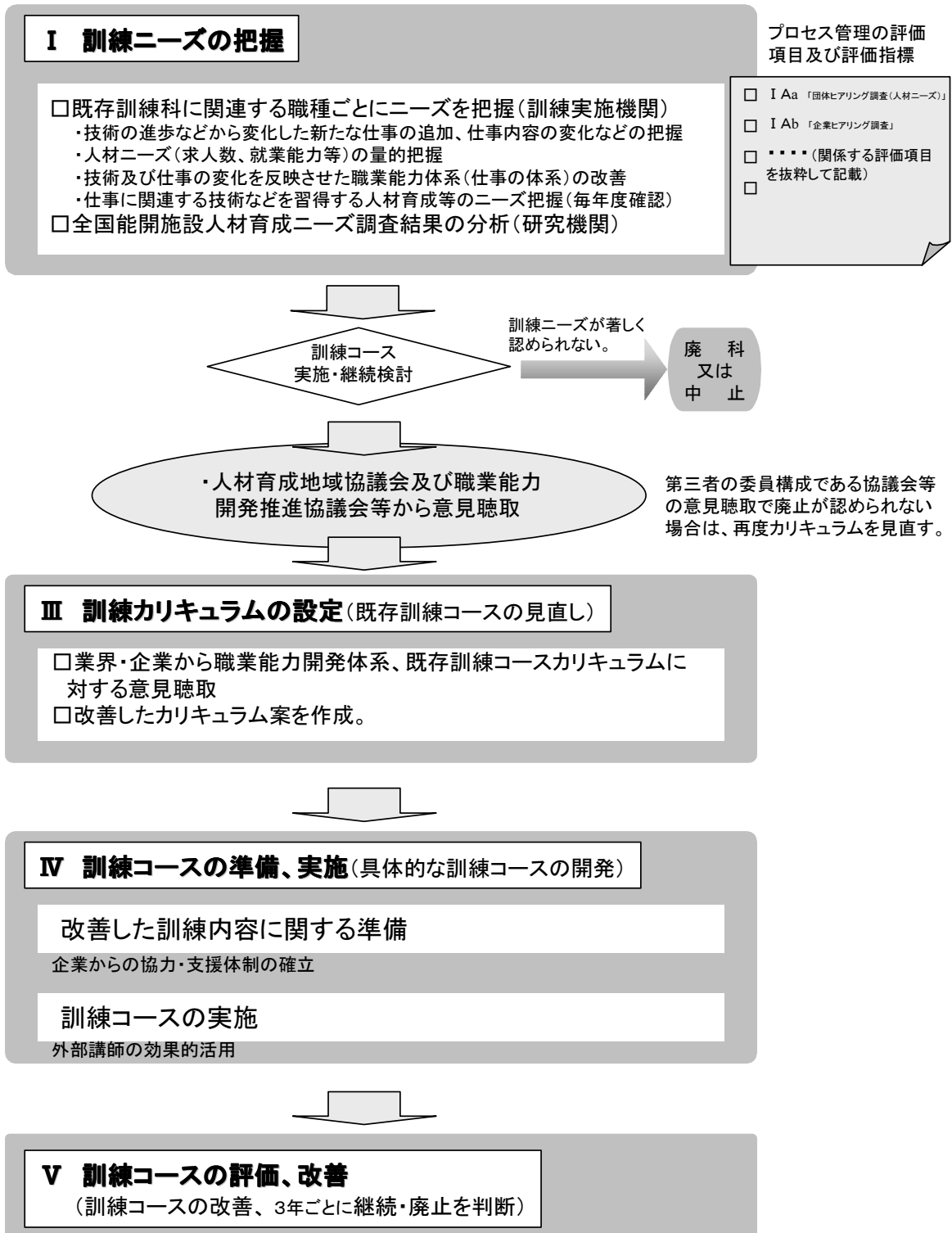


図 1 - 6 訓練コースの見直しプロセスの概要

## 第4節 プロセス管理手法を導入した企業の成功事例

企業を訪問した際の説明者の第一声は「徹底したプロセス管理手法」という言葉であった。この企業は、現在業界のトップ企業であるが、成功業務プロセスを確立するまでに創業してから13年を要している。この確立した成功業務プロセスを実行してから毎年50%の顧客数の伸び率を継続している。また、事業の拡大のために年間100名以上の正社員の採用を毎年行っている。業界平均が10%~20%という顧客数の伸び率と比較しても群を抜いた成長率である。そのノウハウの一端について伺うことができたので以下に要点を整理した。

### 4-1 成功業務プロセスの特徴

成功業務プロセスの要点を次に示す。

- (1) 一定水準の成果が必ず得られる成功ビジネスモデル
- (2) 真面目にできる担当者であれば、担当者の特別な能力に依存しなくても目標とする業績結果が得られる業務プロセス
- (3) リスクの分散又は回避を行うプロセス
- (4) 得意分野を徹底して強化した業務プロセス
- (5) 目標管理の併用
  - a 部署ごとの目標管理
  - b 量的数値目標
  - c 質的目標
  - d 時間的目標（顧客への対応時間）

この企業の説明者から、「業務担当者は通常、真面目、不真面目または能力の有無で結果が異なるが、特別な能力を有していなくとも真面目に業務を遂行すれば成績が比例して上がるプロセス管理を導入している。業績という結果だけを追う従来の管理手法では、途中のプロセスのチェックが行われずに原因も特定できない。結果的に目標とした業績は安定して得られない。

業務プロセスの一例として効率的なニーズ把握方法の発見がある。現場で試行錯誤した結果、ニーズ把握を行ってから行動するのでは効率が悪い。顧客からの要望はほとんどが突発的なオーダーであり、ニーズの予測ができない。そこで、客先の開拓にかかるニーズ把握は特別に行わず、オーダーが発生しそうな企業を想定してリストアップし、日常的に市場調査という形で訪問を繰り返してオーダーのタイミングを拾っている。すなわち、何回も訪問して、声をかけてもらえるような雰囲気作りと人間関係を作っている。」と事例を紹介され

た。

## 4-2 成功業務プロセスを支援する取り組み

### (1) 現場支援部署の設置と一元化

以下のような役割と機能を持たせた現場を支援する部署が不可欠となっている。

- a 事業目標のコントロール
- b スケールメリットを活かした組織運営の支援（支店間の橋渡し）
- c 現場の課題解決に関する支援

法的な問題の対処方法などの助言や指示

- d 現場の上位に立った命令ではなく、側方支援に徹する支援

決して現行支店長の上に立った指示や命令をしないよう心がけ、あくまで現場の支援という形を崩さないようにしている。そのため、現場に1回/月は出ており、業務を現場でサポートする。

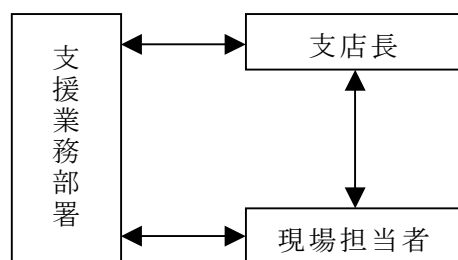


図1-7 業務体制

- e 支援業務部門の担当者

支店長経験者が担当し、それぞれ現場の業務内容に精通している者で様々な課題解決の専門家として、円卓の周囲に担当者を配置したグループによる支援体制を組んでいる。その場ですぐに支援を担当する者同士が情報交換できるような配置によってリアルタイムに様々な現場の課題を解決している。また、現場の非常時には現場に急行してレスキュー活動ができる役割も担っており、現場の成績が改善しない場合には現場に行って現場の担当者と一緒に対処するなど、本社の机上のヘッドワークだけでなく、現実的に現場と一体となって動くことが重要であると強調されている。

**(2) 事業資源の徹底管理**

- a 事業の資源は何かということをも十分に把握
- b 業務担当者の満足度も高くなるような工夫が必要
- c 業務担当者の再教育
- d 市場ニーズや業務成果量で支店ごとの担当者数の見直し（人員構成は業務成績と経験年数によるバランス）
- e プロセスごとの機能的な役割分担と必要な職務経験の集中的養成
- f 効果的且つ平等性に配慮したインセンティブの導入

個人の目標と支店の目標があり、組織的な団体戦を基本としている。個人の給与などを中心としたインセンティブではなく、表彰や成績の公開、業務成果に応じた支店の組織体制の見直しなどのインセンティブを主としている。

**(3) PDA（携帯情報端末）を活用した情報の共有化とデータの更新**

- a 顧客データ（顧客側の権限を持っている部署及び担当者データ等）の一括管理と情報の鮮度を保持するためのデータ追加・更新のリアルタイム性の向上
- b データ入力や報告処理の徹底した効率化
- c 成功プロセスに沿った必要な通達文書、マニュアル等の一元化、業務プロセスと関連情報の同時閲覧などを可能とするWeb化などの徹底した情報化
- d 支店からの問い合わせ等に対する相談受付・対応情報の一元化
- e 成績やランキングの公開

**第5節 まとめ****5-1 公共職業訓練への適用に向けて****(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、プロセス管理手法を導入する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。

## (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。

### a 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。

### b 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。

### c 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。

### (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、「Ⅰ 訓練ニーズの把握」、「Ⅱ 訓練分野の選定」、「Ⅲ 訓練カリキュラムの設定」、「Ⅳ 訓練実施に向けた準備」、「Ⅴ 訓練の実施」、「Ⅵ 訓練コースの評価」、「Ⅶ 訓練コースの改善」、7つのプロセス項目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。

## 5-2 プロセス管理手法に対する提言（平成 15 年度プロセス管理研究会）

### （1）はじめに

プロセス管理研究会は、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に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）成果目標を明確にしたプロセス項目ごと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は、前項 1-2 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。

#### a 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成果の数値目標を設定すること（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の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。

① 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、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求人要件の把握及び離職者訓練コースの設定等の業務プロセスを盛り込むこと。

i) 職種別賃金や雇用形態

- ii) 具体的な仕事内容と必要な専門的スキル
- iii) ヒューマンスキル・コンセプチュアルスキル
- iv) 企業文化 など

- ② 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コース（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。
- ③ 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。
- ④ 部署ごとの目標管理（量的・質的目標、時間目標など）を導入すること。
- ⑤ プロセス管理手法の企業事例の活用を図ること。
- ⑥ 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。

#### b 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。一つの決めつ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。

c 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。

① 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。

② 相談援助サービスに関する評価項目

i) 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。

ii) 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。

③ 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

のため次の評価指標も参考にした評価を行うこと。

i) 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。

ii) 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

イ) 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。

ロ) 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）

ハ) 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）

ニ) 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

iii) 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。

イ) 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

- ロ) 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
- ハ) 入所率、定着率
- ニ) 受講満足度
- ホ) 訓練内容の習得度
- ヘ) 訓練内容の活用度
- ト) 再就職後のフォローアップ（メンター（助言）の実施）

④ 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

- i) 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）
- ii) 国民にわかりやすい就職支援プロセスの明示と周知
- iii) 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）
- iv) 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
- v) 職業能力体系（仕事の体系）の公開

⑤ 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は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。

- i) 求人情報に接することができる。
- ii) 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。
- iii) 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

ばす危険性がある。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。

⑥ 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。

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

⑦ 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。

- i) 求人数に対する充足度
- ii) 求人数量に対する訓練科の設定状況
- iii) 経済・雇用情勢の変化への対応
- iv) ニーズ把握した結果に即応できる体制整備
  - イ) ニーズ把握したが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）
  - ロ) 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
    - ・機構のスケールメリットを活かした機動的な実施体制（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）

⑧ 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可能であり、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。

d 訓練の種類に応じたプロセスと評価項目の設定

① 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している。そこでこれらの多様な訓練に共通するプロセスに対する評価項目を設定すること。

② 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、離職者訓練では単に専門的な訓練を実施するプロセスだけでなく訓練と相まった就職支援などの訓練実施以外のプロセスが必要となる。このような実態に即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。

(3) 評価項目ごと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。

a 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。

**b 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機構本部、関係機関などの分類を行うこと。

**c 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

**d 評価基準等の表現**

評価基準等は、容易に評価できる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。

**e 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・効果が出る業務プロセスとして整理すること。

**f 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。

**g 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、新入社員、中堅社員、専門職、管理職、経営者等、企業における職務と経験、職位・階層で異なり、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に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。

#### (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の分析から訓練コースを設定する手法について報告された。

(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、IT S)、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)

新規訓練コースの設定プロセスは、次の点に留意して、より効果のあるものに改善すること。

##### a 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、現実の開発現場や製品の規格・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。

##### b 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。

##### c 事業主又は事業主団体を主体とした取り組みの強化

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。

**d 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。

**e 外部専門家の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に至るプロセスのスピードアップ）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。

**f 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。

**(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。

**a プロセス管理手法の活用方法について**

① 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。



② 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。

③ 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が活用できる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。

④ 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。

**b 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、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、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。

① 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を併せて、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。

## ② 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。

### i) 訓練現場への支援組織に配置する職員の条件

- イ) 訓練現場の経験が十分あること。
- ロ) 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。
- ハ) 訓練現場と一緒にあ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。

### ii) 訓練現場支援組織に必要な機能

- イ) 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、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。
- ロ) 事業目標のコントロール機能
- ハ) 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）
- ニ) 非常時のレスキュー機能
- ホ) 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
- ヘ) 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、各々の施設長や機構本部、厚生労働省に伝達できるような仕組み。

## c 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。

#### d 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

#### e 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。

#### f 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には、各々の企業での現場経験がないと企業の教育訓練に対する期待値の調整は難しい。そこで、民間教育訓練機関の指導員は、人材育成の依頼があった企業現場で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）には、企業が期待する職業訓練のレベルを調整できる高い能力が求められているが、実際には、そのような能力を有する指導者は少ないのが状況である。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。

**(6) 継続して検討を重ねる必要のある事項****a 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。従来には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。

**① 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。

**② 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。

### ③ 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。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、生産現場と研究開発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。

## b 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。

### ① 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。

② 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に関する様々なサービスを一元化した情報提供を行う。

③ デュアルシステムを含めた事業主と協力した職業訓練の展開

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効率的な場合がある。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て戦略的な専門家が担当している。

④ 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

⑤ 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

高度熟練技能者や相当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。

⑥ 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。

c 雇用に対する投資プロセス

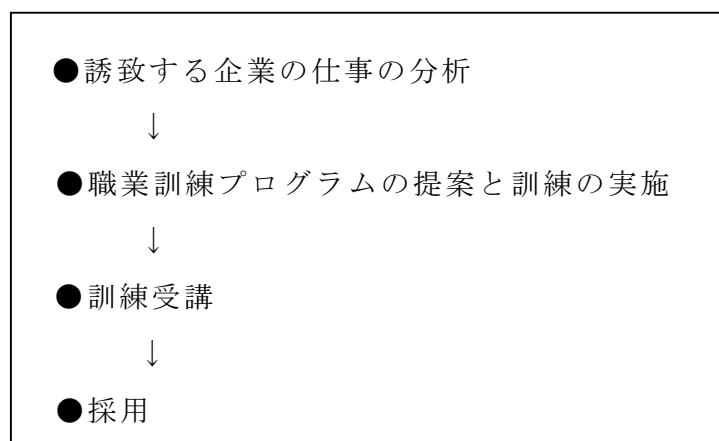
国として、雇用機会の創出に対して企業に投資してもらえ環境作りとそのプロセスが必要であり、国民生活の安定と国・地方の税収を上げるための投資、国の経費を節約するための投資を政策として考えるべきである。

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を受けられ、即戦力を養成する。

(参考：企業誘致と職業訓練のフロー)



#### d 雇用機会創出のための創業者育成にかかる訓練の充実

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、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。

#### e 訓練の品質保証

- ① 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は、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加するとすれば、

企業現場における企業実習、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。デュアルシステム及び事業主委託訓練等、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。

② 「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、その後の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。

離職者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もある。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。

③ 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。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。

**f 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。