

第 2 章 公共職業訓練に対する指摘と改善への取組事例

第2章 職業訓練コースの評価の視点とその取組事例

第1節 公共職業訓練コースを評価する視点

公共職業訓練コースを評価する場合、その視点の置き方が評価結果を大きく左右する。最初に前提となる公共職業訓練コースが持つ役割や機能などの特性を確認した上で、様々な見方（視点）について紹介し、本節の最後に公共職業訓練コースの評価システムを構築する際に必ず配慮しなければならないそれらの視点の関係とバランスの重要性を述べたい。

1-1 公共職業訓練コースの特性

職業能力開発促進法の基本理念には、「労働者がその職業生活の全期間を通じてその有する能力を有効に発揮できるようにすることが、職業の安定及び労働者の地位の向上のために不可欠であるとともに、経済及び社会の発展の基礎をなすものであることにかんがみ、この法律の規定による職業能力の開発及び向上の促進は、産業構造の変化、技術の進歩その他の経済的環境の変化による業務の内容の変化に対する労働者の適応性を増大させ、及び転職に当たっての円滑な再就職に資するよう、労働者の職業生活設計に配慮しつつ、その職業生活の全期間を通じて段階的かつ体系的に行われることを基本理念とする。」とされ、公共職業訓練コースは、文部科学省が所管する学校教育と大きく異なり、次の特性を有する。

イ 受講対象者の特性

公共職業訓練コースの対象者は、若年未就職者、求職者、在職者であり、それぞれの対象者別にその生活事情、年齢、学歴、実務経験など、多種多様な特性と特徴を持っており、一つの公共職業訓練コースに様々な特性を持った者が同時に受講する場合が多い。これは、一定の年齢と能力の範囲にある者を対象者とする学校教育と大きく異なる。

ロ 訓練内容の特性

公共職業訓練コースの訓練内容は、基礎的教育を重視する学校教育と異なり、学校教育で習得した知識等を基盤にして、生活の糧となる職業能力の付与を目的としている。とりわけ求職者を対象とする公共職業訓練コースは、学校教育とは比較できないほど産業界の技術動向や人材需要等の変化に対応できる即応性と柔軟性を持ち合わせた訓練コースの開発・改編が求められている。

このような産業界の変化に追従できる職業訓練の受講機会を提供するためには、単に職業訓練は、民間企業に全て託せる、託せないという表面的な議論を待たずとも職業訓練による人材育成には、相当のコストと労力がかかり、官・民が一致協力して取り組まなければ効果・成果を上げられないことは明らかである。国際的に見ても自ら

の国民の人材育成は、国際競争力の強化のためにも重要な位置づけをされているところである。残念ながら国内総生産額比で見ると、職業訓練や学校教育にける国家予算は、日本はヨーロッパ諸国の3分の1から10分の1しかない。もちろん、無駄な投資は論外であり、単に投資額を増やすだけでは意味がない。公共職業訓練コースの効果・成果の評価基準を明確にし、官・民の効率的かつ機能的な役割分担と協力・協働が必要である。

特に、職業訓練は、労働者の職業の安定と労働者の地位の向上を図るとともに、経済及び社会の安定と発展に寄与できるものであり、国の産業育成にも密着している。例えば、求職者に対する適切な職業訓練の結果、職を獲得したことによる収入と個人消費によって、国費（税、保険料等）の増収にも結びつく。

1-2 従来の視点

これまで、公共職業訓練コースの評価システムを構築する際の目的と視点は、

- 時代のニーズに応える訓練であること
 - 産業界の技術動向や人材需要等に即した訓練コースの開発が行われること
 - 時代の変化に即応したものとなるよう、業界の市場規模、内容、程度などに柔軟に対応すること
 - 公共職業訓練コースごとの実施結果が当初の年間計画の目標値を達成していること
- などが取り上げられていることが多く、一般的な施設においてはそれらの視点によって訓練コースの廃止・新設・改編等の見直しを進めるための仕組みを評価システムとして捉えているケースが多い。評価指標としては、応募率、受講率、就職率など、図表 2-1 のような訓練コースの実施結果だけに着目した評価項目としている。例えば、就職率については、社会経済全体の浮き沈みにより大きな影響を受けるため訓練コースの品質を示す単独の指標として取り扱うことは適切とはいえない。公共職業訓練コースの投資側でありかつ利用者側である国や国民から見た場合、受講機会の平等性・公平性、訓練の効果・成果などから見ると曖昧性を内在している。一言でいえば「よくわからない」ということに結びついている。

図表2-1 一般的な評価指標

No.	評価指標
1	応募倍率
2	充足率（入校率）
3	技能照査合格率
4	就職率
5	訓練コースごとの求人倍率
6	民間教育訓練機関との競合

また、一般的に公共職業訓練コースの評価は、上記の視点と図表 2-1 の評価指標による評価に併せて、訓練コースの開発及び改廃に関する内容の検討を行うために、第三者である公共職業訓練を利用する立場の労働組合、民間企業・団体、学識経験者等の委員で構成する評価委員会を設置し、能力開発施設の運営者側だけの評価だけではなく、訓練コースごとに客観的な評価を受け、意見・改善提案を聴取する方法が一般的に行われている。

1-3 国の行政改革の視点

(1) 政策評価・独立行政法人評価委員会の視点

特殊法人等整理合理化計画を基に、縮小・廃止・合理化という視点で評価を行っている。特に、平成 16 年 6 月 30 日に独立行政法人評価分科会の教育・指導・訓練関係法人の評価方法の在り方に関する研究会において、「教育・指導・訓練関係法人の評価における関心事項」という報告書が公表された。その概要は次のとおりである。

(考え方)

教育・指導・訓練業務を行う法人（以下「教育・指導・訓練関係法人」という。）については、①職業者を養成するもの、②職業者のリカレントのための教育・訓練を行うもの、③青少年の健全育成のため訓練を行うものの3つの類型に分けられる。

これらの教育・指導・訓練関係法人については、時々の政策目的の実現のための手段として設立されてきたものであり、政策目的の変化に対応し、業務の抜本的見直しを行うことが当然に求められる。また、少子化の進展等の社会経済情勢の変化、社会的ニーズの変化に対応し、学科・研修コース・訓練プログラム等を見直していくことも求められる。

このような教育・指導・訓練関係法人の評価に当たっては、個々の学科・研修コース・訓練プログラム等について、学生・受講者・参加者等の確保状況、その教育・指導・訓練の内容・成果、教育コスト等を的確に把握し、適切に評価を行うとともに、その結果を学科・研修コース・訓練プログラム等の見直し等に具体的に反映させていくことが求められる。

また、教育・指導・訓練業務の多くは、独立行政法人のみならず、国立大学法人、民間機関、公立機関等においても様々な内容のものが行われていることから、民間にできることは民間にゆだねる、地方にできることは地方にゆだねるとの観点から、類似の業務を行うこれらの機関との役割分担の在り方を明確にするとともに、民間機関の効果的・効率的運営方法も参考として、評価を行う必要がある。

(参考：http://www.soumu.go.jp/hyouka/seisaku-hyoukaiinkai_f.htm)

(2) 総合規制改革会議での視点

総合規制改革会議は、平成 13 年 4 月 1 日、内閣府設置法第 37 条第 2 項に基づき、内閣府に政令で設置された組織である。本組織は、規制改革の推進のために、平成 12 年度まで行政改革推進本部の規制改革委員会が発表した「規制改革についての見解」

(平成 12 年 12 月 12 日)に基づいて内閣総理大臣の諮問に応じて経済社会の構造改革を推進する観点から、必要な規制の在り方に関する基本的事項を総合的に調査審議していくために内閣府に設置されたものである。

この委員会の視点は、民間開放の促進、競争の導入による公共サービスの改革が中心となっている。

1－4 公共職業訓練に向けられた多方面の視点に立った意見

(1) 雇用のセーフティ・ネットとしての役割

公共職業訓練は、失敗を恐れず社会に挑戦でき、失敗したとしても再挑戦ができる社会的保証といった安全弁的役割がある。いわゆる公共職業訓練コースには、求職者、在職者に対する社会への再挑戦の機会を提供する役割と機能が求められている。

政府の総合規制改革会議が中心となって推進する公共部門の民間開放の促進と競争原理の導入が促進される一方で、利益追求が使命である民間企業等では、規制が開放される勢いに乗って様々な問題も発生している。マンションの耐震構造偽装事件や IT 企業をはじめとする有名な企業が起こす不祥事により、コンプライアンス（法律や倫理などの「要求に従うこと」）が問題となっている。民間が行うサービスについても行き過ぎた「市場原理・競争原理」のために不祥事が次々と明るみに出ている。その結果、常に犠牲となるのは「社会的弱者」である。単に「勝ち組・負け組」で区分するだけでは国民の納得は得られない。

規制緩和や技術革新のスピードに対応できない人はどうしても出てくる。また、雇用形態の変化による所得格差も問題になっている。職業訓練だけでは解決できない問題ではあるが、このような「社会的弱者」に対する国としての対応という視点も必要である。いわゆる公平性・平等性という観点である。すなわち、公共職業訓練という公的サービスをどのような方法で公平性・平等性を担保しながら、「社会的弱者」の職業生活の安定と社会的地位向上の機会の提供に十分に配慮する必要がある。

平成 14 年 2 月 4 日第 154 回国会における小泉内閣総理大臣施政方針演説の（努力が報われ、再挑戦できる社会）の中で、『私は、経済社会の主役である「人」が、能力と個性を発揮し、存分に活躍できる仕組みを備えた「努力が報われ、再挑戦できる社会」の実現を目指します。 ～中略～ 「努力が報われ、再挑戦できる社会」を実現して、日本の経済・産業を活性化するためには、国民と企業が自由に挑戦できる環境が必要です。様々な分野で、徹底的に規制改革を進めることにより、雇用と市場の拡大による元気な経済社会と、安くて質の高い多様な財・サービスを享受できる暮らしを、同時に実現してまいります。』

また、第 164 回国会における小泉内閣総理大臣施政方針演説の（「人間力」の向上と発揮）の中では、『今後の日本を支えていくのは「人」であります。「物で栄えて心で

減ぶ」ことのないよう、新しい時代を切り拓く心豊かでたくましい人材を育てていかなければなりません。 ～中略～ 定職に就かず臨時的に仕事に従事しているフリーターや、学業・仕事・職業訓練いずれにも就かないニートと呼ばれる人が増加しています。民間の力を活用して研修を全国で実施するなど、若者の就業を支援します。』と述べられている。

東京都で平成14年度に行われた研究会においても「リカレント型の社会環境づくりについて」と題して、何度でもやり直しができる社会環境を醸成していくためにはどうすれば良いのか、幅広く議論されている。これらのことから活力ある日本の雇用環境の基本は、「負け組」と区分された者に対する再挑戦の機会を提供し、ある程度の努力で安定した職業生活が過ごせ、将来への夢が描けて手の届く雇用環境の整備が強く求められている。

（２）顧客（国民）の視点

公共職業訓練コースの受講者である求職者または在職者としての個人、修了生から必要な人材の確保を行う事業所、従業員の研修として活用している事業所は、直接的な利用者、すなわち、求人・求職に関して公共職業訓練コースを活用する国民を“顧客”として捉えることができる。それぞれの顧客には職業訓練を受講することで次のような利益が生ずる。このように顧客側から見て顧客の利益が獲得できる機会の平等性・公平性ととともにその効果・成果を明確にする視点も必要である。顧客の利益が高いほど国の利益も高いという相関関係にあると考えられる。

イ 労働者個人（求職者、在職者）の利益

- ① 職業訓練を受講している期間中の生活保障（失業保険給付）
- ② “生活のための職業（収入）”を獲得できる利益
- ③ 速やかな再就職支援に向けたキャリア相談、就職支援活動等、自らの職業意識と生活基盤の再構築という意識の醸成等、メンタルヘルスクエアを伴った社会への再挑戦の準備期間と具体的支援の機会を受けられる利益（万一の際の安心感）
- ④ 特性の異なる受講者との交流による多様性に富んだ職業情報の交換による受講生の就職活動の質的向上を図れる就職促進効果
- ⑤ 在職中の就業能力の習得による給与、職位の上昇
- ⑥ 在職中の新たな就業能力の習得による失業無き労働移動への寄与
- ⑦ 在職中の仕事の品質及び生産性向上
- ⑧ 職業能力の高度化の実現による新製品・新サービスの開発による一時金（報奨金）の機会の獲得
- ⑨ 社内での信用力、存在感のための労働力の付加価値等の向上

ロ 事業主等の利益

- ① 必要とする労働力の確保
- ② 品質・生産性の向上
- ③ 新規事業の立ち上げによる売り上げ増収
- ④ 収益源となる特許等の知的財産の構築
- ⑤ 人材育成の負担軽減（教育訓練に関するコストダウン）
- ⑥ 不採算の事業をリストラした際の円滑な配置転換、失業無き労働移動が可能

ハ 国の利益

- ① 国の経済基盤を支える労働力資源の開発と確保
- ② 経済発展の促進による国の収益の増収（税金、社会保険料）
- ③ 雇用の安定による国民の生活基盤の安定と向上
- ④ 犯罪の予防と防止（無業者の減少による犯罪への予防と防止）
- ⑤ 安定した雇用の実現による社会保障及び犯罪取り締まり等に係る国民負担額の減少

（３）財務（国費の投資効果）の視点

公共職業訓練は公的資金を財源として運用されているため、目標を達成するために、財政面等含めより効果的で効率的な運用への期待が込められている。すなわち、国やもしくは公的資金を拠出している国民全体からの視点がある。これは予算と使用用途を検証する視点であり、訓練効果によって得られる金銭的価値などの財務の視点となる。社会の公益性という視点が必要である。

イ 財源に対する国民の意識

- ① 雇用保険は、強制徴収されており、効果・効率性、平等性・公平性という観点からの予算執行を求めている。（保険として投資している意識）
- ② 国への負担は、最小限の負担額で質と効果の高いサービスを期待している。
- ③ 労働市場におけるセーフティ・ネットとしての投資であり、雇用保険財源により、労働者は、困った際の助成を受けられ、産業界にとっては、必要な労働力を得るための労働市場を形成するための投資である。
- ④ 雇用保険を納めていないパート、アルバイトも雇用保険を財源としたサービスを利用しており、応分の負担を求めることが必要である。
- ⑤ 労働市場におけるセーフティ・ネットの無駄を排除し、セーフティ・ネットの品質を高めつつ効率化も図ってほしい。

ロ 労働市場におけるセーフティ・ネットの効率化

国民が求める労働市場におけるセーフティ・ネットは、国民負担が少なく、最小限のコストで無駄なく効果・効率性を伴った事業展開に強い期待がある。

そこで、セーフティ・ネットにかかる経費を最小限にした職業能力開発プログラムの設計を行い、客観的な評価を受ける必要がある。

ハ 在職者訓練による事前予防策としての経費節減

一般的に離職すると約3ヶ月間、給与保証のための雇用保険負担、再就職支援に必要な間接経費等、相当額の国の負担がある。そこで、在職者訓練により、就業中に就業能力を高めて、離職する際に失業無き労働移動によって国の負担する経費節減効果が期待できる。

二 経済損失（間接的国民負担）

無業者（未就業者）が多いと経済的損失または国民負担は多くなる。

- ① 未就業者が本来納付すべき税金及び社会保険料の未納額
- ② 未就業者に対する生活保護、雇用対策に係る対策費による財政負担の増加
- ③ 未就業者の消費が少額による経済効果の抑制
- ④ 労働人口の減少による潜在成長率の低下
- ⑤ 犯罪への対応と予防に対する負担

（4）公共職業訓練コースを運営する人材とその業務プロセスの視点

企業内の研修では、企業経営の観点からまたは業務推進の観点から見て、研修が独立したものではなく企業目的を達成する戦略の一環であり、事業目標を達成するため手段として位置づけている。

公共性という役割と機能を有する公共職業訓練は、国の人材育成の目標を達成するための手段であると考えられる。

企業内の研修と同様に、質の高い職業訓練を提供するためには訓練ニーズに対応した訓練が実施できる実施者側のスキルを高めて備えていなければならない。すなわち、実施者側には、訓練を指導する指導員を中心とした直接部門と研究、企画・開発、及び管理等を行う間接部門があるが、品質と効果・成果が高く、効率性に富む公共職業訓練コースの設定・運営には、それぞれの部門に携わる人材も質が高く、ある一定の専門性とスキルを有する者が求められる。公共職業訓練を担当する人材育成という視点が必要である。

また、その人材を活用して効率的かつ効果・成果が高い業務の遂行に必要な業務プロセスの改善という視点も必要である。

1-5 視点の因果連鎖と相関関係、及びそのバランス

(1) 因果連鎖と相関関係

これまで述べたように評価する視点とそれらの重要度は、公共職業訓練に国費（雇用保険財源等）として投資する様々な利害関係者によって異なる。また、視点は、互いに因果連鎖と相関関係にある。因果連鎖と相関関係にあるために、これまでに述べたような視点の項目とそれらの重要度に関するバランスの調整具合を十分に議論して視点等について設定する必要がある。

(2) 視点のバランス

公共職業訓練コースを評価する側の視点によって評価結果は大きく左右される。例えば、総務省評価委員会の在職者訓練に対する意見は、特殊法人の整理・合理化計画の推進、予算規模の縮小、民間開放を優先とした視点から述べられている。

国・国民としての利益、日本の国際競争力強化、地域の活性化など、日本の国造りという国家的大局観からの視点に立った指摘や意見は出されていない。民間教育訓練機関または能力開発施設であっても、個々の人間の可能性を職業訓練によって開発し、国が投資した金額に対してサービス等を提供した結果のアウトプットだけではなく、行動の結果としての見返りや生み出される成果や効果等であるアウトカム、すなわち、投資金額によって獲得できた成果と利益を測定できるアウトカム指標（成果指標）にも着目すべきであろう。

また、個々の視点の項目だけに着目して設定しても全体から見たバランスは崩れている場合がある。従来の一つの目標に限定して展開するスタイルの場合、別の視点から評価すると全く成果が上がっていない場合がある。例えば、訓練の質の向上だけを目指した目標設定の場合には、経費節減が忘れ去られてしまう。

具体的な事例として、公害と企業との関係がある。当初は企業論理が正しいとされて公害は放置され人間生活に多大な被害を与えた。後にその考え方が被害者からの運動により、見直され、公害防止に関する法律の制定と短期間での環境改善を果たした。このように一方向の評価指標を重視した評価では、他方の視点から見た成果が全く見られないこともある。このように単純に視点だけを変えて一方的な評価すると他方の視点で必ず影響を受けている。いくつかの視点で評価する場合は、その視点の関係は互いに連鎖し、一方を追求すると他方が犠牲になるような関係（トレード・オフの関係）があり、互いに両立しえない関係をバランスさせて見ていく必要がある。年度ごとの各項目の評価結果を見ながら常にそれらのバランスを調整する必要がある。

(3) 取組に対する適切な評価とバランス

国は、投資をする前に最初から国民に対してどのような将来ビジョンを描いて投資

しているかを説明する責任がある。将来ビジョンを達成するための国民負担額を示し、期待される効果・成果と公平性・平等性の担保について説明する必要がある。一部地域の国民だけがサービスを享受することも偏りがある。すなわち、バランスである。公平性・平等性を担保するための投資も必要である。

その公平性・平等性のために活用できる場所が、従来から活用されてきた公共の職業能力開発施設であり、近年拡大されてきた国の委託を受けて公共職業訓練コースを実施している民間教育訓練機関である。

民間開放の促進、競争の導入による公共サービスの改革の動きの中では、根底に公共より民間の方が効率的で成果が上がるはずであり、競争することにより、さらに成果が高まるという前提に立った意見が支配している。本当に正しいだろうか。公共と民間との競争だけではなく協働のバランスも重要ではないだろうか。

経験則ではあるが、もう一つの方法として、民間と公共とが競争しながらコラボレーションする方法がある。いろいろな視点が考えられるが、国民に対してどのような利益、成果をもたらすことを期待するかという数値目標を設定し、そのために民間との協働と競争をする中で、試行錯誤した取り組みの結果、最小限のコストで最大限の効果を上げた能力開発施設や民間教育訓練施設を表彰し、やる気を促す仕組みも大切である。また、その成果を出せた原因と取り組み方法の普及と標準化を行うことも必要である。マイナス指向の評価システムの構築だけではなく、プラス指向の評価システムの構築もポイントであり、そのバランスが重要となる。

そのためにも様々な分野と階層の代表者により日本の社会が求める公共職業訓練に対する客観的評価を行い、その結果と評価項目と評価方法について常に見直していくことが必要となる。

第2節 具体的な評価の視点と取組事例について

この節は、学校教育、企業研修、公共職業訓練等での評価の視点をそれぞれ公開されている報告書などを引用・参考し紹介するものである。

※参考文献については章末にまとめて記載した。

2-1 学校の教育評価の視点

学校教育では一般的に「カリキュラムと教育評価の探求」の著者 天野 正輝氏が述べるように「評価とはある価値基準に照らしてみても活動の状況を値踏みし、価値判断して調整活動をすることである。だから、改善・改革とか進歩・向上といったことがめざされているところには必ず何らかの評価行為が存在する。※1」であろう。

また、「教育問題に限らず、評価という営みは、人間の生活の改善と進歩にとって不可欠な意識作用である。日常生活の主要な場面において、自分を取りまく対象や自分の

活動そのものを、一定の基準に照らして評価する営みは、我々の日常生活における不断の意識作用であって、それは、人間が、現状を変革し、より幸福な未来の生活への願望・期待を抱いている存在だからに違いない。評価の行為は家庭においても、地域社会においても、人間の行動を方向づけたり、形成したり、規制したりする役割を持っている。この点検・評価作用が不十分であったり、あいまいであったりすると、思い通りにことが運ばないし、自律的で主体的な行動は不可能となる。※2」ということが評価の役割であろう。

学校教育においては、学校の教育目標を目指し、立案→実施→評価を踏んで評価結果を持って、学校教育の向上と充実（改善）を図ることとしている。学校教育目標には、子供の願いや要求、教師の思いや願い、親や地域や社会の願いが込められている。目標に社会の願い（ニーズ）を取り入れ、これを客観的に評価する。そのため、学校自らの内部評価のみならず教育委員会が組織され地域社会に密着した目標立案（ニーズ把握を含む）と評価が可能になっている。

評価は、学校全体の評価が大きな括りとなり、その中で展開されるカリキュラムの評価、カリキュラムに沿って実施される授業評価といったように、細分化されていく。しかし、それぞれの段階での評価結果による改善が全体的な改善につながり、逆に全体的な改善が部分的な改善に繋がるような体制（プロセス）を持っていなければ学校教育の向上と充実にはつながらない。

学校への評価は、学校が教育機能をどの程度果たしているか総合的、客観的に評価される。これは教育活動を効果的に行うための組織、運営、施設設備、カリキュラム編成、その他実施時に必要となる諸条件を含む全てを総合的に評価することとなる。

教育目標に対して必要とされる教育内容を見出し、それに時間配分して計画編成されるものがカリキュラムである。カリキュラム評価は、計画編成されものが目標に向けて効果的に達成しているかを確認し、改善策を立てるものである。教育実施者（教師）が主体的に実施し糧となるものである。そのため不断の評価が必要な学校教育の中核的な評価である。カリキュラムが具体的に提示される形が授業である。カリキュラム評価には実践された授業評価も含まれる。また、カリキュラムには目に見えないカリキュラムすなわち、授業だけでは身に付かない道徳や課外学習等の総合的な学習も評価に含まれる。

このような学校教育の評価について、東京都の教育委員会では、具体的に、学校の事項評価の仕組みづくり（マネジメントシステム）とその公開、支援体制の確立を進めている。その内容は、平成15年都立学校評価システム確立委員会からの第1次報告及び平成16年に2次報告がなされている。（<http://www.kyoiku.metro.tokyo.jp/index.html> 参考）

報告では、学校改革は学校の自主・自律的な学校経営を強化し、社会や個人のニーズに柔軟に対応し、安定した学校経営を支えるための基盤整備としている。学校も自己評

価をし、改善を行うこととした。一般的な組織が通常備えている機能を整備するものを採用して、都民の信頼をさらに強固なものにしていく、そして、未来を担う子どもたちの成長を学校がいかに保証しているかを検証し、社会に説明していく仕組みを確立することとしている。その評価システムは、組織的な学校経営基盤の下、自己評価を実施し、評価結果は、教育委員会が個々の学校の課題や目標、教育活動への取組とその成果などを評価・検証・公表し、改善のための適切な支援を行っていくための仕組みとしている。また、改革により導入された制度が、すべての学校で統合的に機能しているわけではなく、単純に制度化するだけでは、評価のための評価に終わる可能性もあることも指摘している。

学校の自己評価の仕組みは、具体的に組織的な取組として PDCA のマネジメント・サイクルの中で継続的・発展的に実施し、改善することとしている。

仕組みの中で「学校経営計画」は、長期的な観点からの存在意義を十分に踏まえつつ、中・短期的な観点から、目標や方策を学校のミッション（「公共的組織の目的・目標」、「使命」、「任務」、「存在意義」等）として明確にすべきであるとし、目標は、学校の持つ伝統や文化を踏まえつつ、どのような地域にあり、どのような児童・生徒が在籍し、保護者は何を求め、どのような教職員が所属し、どのような施設・設備等の資源を有しているかなどを把握し、自校の長所・短所を分析する必要があるとしている。

そして、評価結果は、「学校経営計画」の取組を評価・公表することとしている。

この報告でもわかるように学校評価を行う項目は多岐にわたる。また、評価の対象についても多岐にわたる。また、地域ニーズに対応する計画及び評価は常に変化する必要がある。

2-2 学校評価の考え方と進め方

(1) はじめに

現在、全国の多くの学校が学校評価を行っている。自己評価・他者評価、内部評価・外部評価に関わらず、学校評価は、ここ2、3年の導入期から、今では実践期に移ったといえる。特に、最近の学校評価は、単なる評価の道具ではなく、学校マネジメントそのものであり、学校運営や教育活動を見直す手法として認識されは始めている。平成18年2月に、文部科学省が公表した調査結果では、学校評価の実施率は97%、結果の公表率は43%であった。（図表2-2）

図表2-2

	自己評価実施		外部評価実施	
	2004年度	2003年度	2004年度	2003年度
公立	96.5%	94.6%	78.4%	64.1%
国立	94.7%	94.7%	82.6%	66.4%
私立	51.5%	43.9%	16.7%	15.5%

学校は、学校としての機能をどの程度果たしているのかを、総合的・客観的に評価し、その結果に基づいて教育活動全般についての改善策を立て、各学校における教育目標の達成のために教育活動全般にわたり改善を図ることが必要である。

また、学校の評価は基本的には全ての活動に対して行う必要がある。学校教育目標の達成のために、教育課程を編成し実施する視点、その結果、児童生徒がどのように変容したのかの観点、組織、設備面で学校教育活動をより効果的にする観点、さらに家庭、地域社会との連携を深め、開かれた学校づくりの観点から、ある県の教育委員会では、概ね次の4つを示している。(図表 2-3)

図表2-3 学校評価の4領域

教育活動のプロセスに関する評価	学校教育目標に関すること 教育活動の内容と方法に関すること 特色ある教育活動に関すること
児童・生徒の教育の成果に関する評価	学力に関すること 情操面に関すること 健康・体力に関すること
管理運営に関する評価	組織とその運営に関すること 設備面に関すること
開かれた学校の推進に関する評価	教育活動における地域との協力 学校の開放（施設、学校行事など）に関する こと

※文部科学省：教育委員会月報（平成13年8月号）千葉県教育委員会調査研究報告より

（2）学校評価のタイプ

現在、全国で行われている学校評価を見ると、大きく2つのタイプに分けることができる。ひとつは「総点検型」で、学校における教育活動や管理運営の全分野にわたり、チェックリストを作成し、自己評価や外部評価を行うもので、学校の問題点を探り出し、弱点の改善を目指すものである。

もうひとつは「重点項目型」であり、わが校の特色や、年度の重点事項に絞って目標を設定し、その達成度を学校評価とするもので、わが校の特色を伸ばし、学校変革を志向する。つまり、様々な問題を解決し、当たり前の水準にすることだけに力を注ぐのではなく、わが校ならではの特色に焦点を当て、強みを生かした教育活動を展開しようとするものである。

これを顧客満足度の視点からみると、「総点検型」は、顧客の不満解消をめざすやり方であり、「重点項目型」は、顧客満足度の向上をねらう付加価値型といえる。また、前者の「総点検型」は、学校評価の設問への回答には、「4：大いに満足、3：やや満

足、2：やや不満、1：大いに不満」等、4つか5つの尺度で設問を構成する。つまり、中央の値である「3」や「2.5」以上の肯定的な回答をもって、良い状態であると評価するものである。一方、「重点項目型」は、設定した目標の達成基準の達成・未達成を評価のものさしとしている。

学校評価の最近の動きを見ると、前者の「総点検型」をベースとして、「重点項目型」を加味した内容となりつつある。

（3）学校経営面の評価

学校のマネジメントとは、環境変化に対応して、学校をどのように環境適応させ、顧客である児童生徒や保護者、また関係する諸機関のニーズを満たすかが問われている。しかし、学校をより目指す方向へ変化させるには、学校といった組織体の何を変えればよいか分かりにくい。それは、学校におけるマネジメントには、いつでもどこでも通用するような「唯一最善」の方法などは存在せず、おかれた状況の中で、常に「一般解」ではなく「特殊解」を探索する必要があるからだ。例えば、校長のトップダウン型の学校経営は、良い悪いではなく、ある学校ではうまくいくし、別の学校ではうまくいかないかもしれない。つまり、学校マネジメントには、「適否」はあっても、「正誤」はないと言われる。そこで、学校経営面の評価とは、学校のどこを評価すべきかを解説したい。

a. 戦略・ビジョンの評価

① わが校の使命（ミッション）

企業や自治体といった経営組織体を環境に適応させるためには、戦略やビジョンが重要である。学校では、学校教育目標が、戦略やビジョンの中核をなしていると思われるが、学校教育目標とは、「このような子どもたちを育てたいという目当て」であり、どのような学校になりたいかについては説明不足である。また、どの学校教育目標もかわりばえがせず、これを評価し、見直そうと思っても文言レベルの修正にならざるをえない。

そこで、学校の戦略やビジョンの第1のポイントとしては、わが校の使命（ミッション）を評価項目にあげることが考えられる。わが校の使命とは、私立学校流でいうと建学の精神であり、どのように、顧客や環境（子どもたちや地域社会等）に貢献しようとしているのか、わが校の存在意義を明示したものである。

経営では、「使命が組織をつくる」といわれる。つまり、使命のない組織はなく、どの学校も設立当初は、鮮明な使命があったと思われる。しかし、時代の変遷や環境の変化は、その使命の変更を求めてくる。また、公立学校は、子どもたちだけに対する使命を持っているのではなく、地域や保護者、あるいは卒業生な

ど、広く社会に対しても使命があると思われる。たとえば、新興住宅地にできた学校の地域に対する使命は、地域の拠点としてとしてコミュニティづくりのかすがいいになることかもしれない。また、中山間部に古くからある学校の使命は、地域の伝統文化・芸能の蓄積・伝承などが考えられる。

学校の「戦略・ビジョン」を評価する第1のポイントは、その学校の「使命（ミッション）」である。

② 重点事項

重点事項とは、ある領域に経営資源を集中して投入し、高い成果を目指すもので、3つから5つ程度が望ましいとされている。よく、学校要覧や学校経営計画に、重点事項が10も15も記載されているのをみかける。どれも重点だという気持ちは理解できるが、少ない資源をすべての領域に万遍なく投入したのでは、どの領域も今一步の成果しか期待できない、

そこで、「ここぞ」と思う領域を選択し、資源を意図的に集中させ、そこで高い成果をねらうのである。そして、その成果や勢いを全体に波及させていくのが、「重点化」による経営である。かつて、中国の毛沢東の言葉に、「一点突破、全面展開」があるが、これは、組織を動かす勘どころを表現したものであると言えよう。

しかし、「一点突破、全面展開」を言うのはたやすいが、なかなか難しい。それは、わが校の一点（重点事項）に正解がないからである。したがって、組織体の重点事項とは、リーダーしか決められない「戦略的意思決定」と呼ばれている。したがって、学校の「戦略・ビジョン」を評価する第2のポイントは、「重点事項」であるが、その妥当性は評価が難しい。

③ 特色ある活動

第3には、わが校の特色の発見・活用である。これは、わが校の内外にある各種の要素や要因の恵まれている点、言い換えれば強みを活用して、わが校の教育活動の充実を創りだすことである。

ただ、この特色づくりとは、いたずらに、新奇性を追いかけるのでない。重要なことは、わが校ならではの活動や取り組みを、身の丈にあった経営資源から発見、開発するのである。また、特色ある活動を展開することで、顧客である子どもたちに、従来に比べて、より充実した教育成果を提供できなければならない。学校の「戦略・ビジョン」を評価する第3のポイントは、特色ある活動を発見、展開することである。

b. 組織構造の評価

経営組織体は、戦略やビジョンを実現し、効果的・効率的な業務遂行のために、分業と協業のしくみである組織構造を意図的に設計する。組織の適切な運営のためには、この組織構造を評価する必要がある。

① 組織のタテの構造

組織構造の第1は、タテ構造である。タテの構造とは、企業や自治体の行政部局という職位、職階であり、言い換えれば、権限・責任の体系である。公立学校では、その具体策として、制度的変更が進んでいる。東京都の主幹、大阪府の副教頭、そして神奈川県総括教諭などは、管理職と主任や一般教職員の間に、もうひとつ職位の段階を入れることで、適度なフラット化を実現し、円滑な学校組織の運営をねらったものであるといえる。

一方、制度的に職位の段階を加えるのではなく、従来の主任を実働化すること、タテの構造を変える方法である。年功序列や持ち回りではなく、わが校のビジョンを実現するために、最もふさわしい教員を主任に任命することや、主任の指導・助言の役割をより明確にするなどが重要である。

② 組織のヨコの構造

組織構造の第2は、組織のヨコの構造である。校務分掌や各種委員会をどのように設置し、学年団や教科のチームを含めて、それぞれの相互の協力関係を再設計することが考えられる。多くの学校では、このヨコの構造が煩雑で、特に委員会などは、休眠しているものを良く見かける。

③ 経営企画機能

組織構造の第3は、経営企画機能である。経営組織体には、庶務・経理といった事務的な支援をする「サービススタッフ」の機能と、経営組織体の中期的なありべき姿を描き、それに向けた取り組みを立案する「ゼネラルスタッフ（経営企画）」の機能が必要である。学校は、校長をはじめとする教員全員がラインで、事務職員が「サービススタッフ」になっている。つまり、専任の「ゼネラルスタッフ」がない。

学校の「ゼネラルスタッフ」機能を担っているのが、企画委員会や運営委員会であると考えられるが、その役割を十分に果たしているかのチェックが必要である。有名なグreshamの法則には、組織・仕事版があり、「多忙な日常業務は、中期的な革新業務を阻害する」と言われている。多忙な学校における「ゼネラルスタッフ」をどこに担当させ、どのような活動をさせるかは、経営組織体の重要案

件である。

c. 運営の仕組みの評価

① コミュニケーション・情報と議論・決定のあり方

運営のしくみとは、組織内の情報伝達や情報の共有化をどのようにするか、日常的な業務遂行の過程で発生するさまざまな問題について、どのように議論するかなど、コミュニケーションと情報の流通・活用のしくみを設計することを指す。

特に、学校組織の長所を生かすためには、教職員間の情報の共有化と前向きな議論の「ワイガヤ」が欠かせない。そこで、運営の仕組みを見直すには、各種会議の位置づけや、会議での議論のルールを見直すことである。会議には、情報共有のための伝達会議と、アイデア出しをする問題解決会議、そして、最後に校長が決断を下す、意思決定会議等がある。

② 仕事の進め方

第2には、仕事の進め方の評価である。これには、まず、年度や日常の教育活動をどのように進めるかをルール化の程度があげられる。例えば、わが校では、年度当初に各分掌が計画を立て、その進捗を学期ごとにモニタリングし、その都度、外部からのヒアリングを実施するなど、業務遂行をどのようにするかを決めることが考えられる。

また、教職員の業務の担当範囲を、どの程度まで明確化するのかという「公式化の問題」も検討しなければならない。企業では、一人ひとりの業務範囲を固定化する「レンガ型：業務間の隙間がない状態」の分担とし、一人一役にするケースが多い。一方、学校のようなフラットでマトリクスな組織は、教職員の担当業務の境界をあいまいにし、わざと、「石垣型：業務間に隙間があり、出来る人がそれを担う」にすることで、相互協力や意見交換の促進をはかるようになっている。

d. 教職員の意識と行動の評価

教職員は、学校運営の重要な経営資源である。学校運営には、物的資源、資金的資源、情報も大切であるが、これらのモノやカネを有効に利用するのは教職員であり、情報を知恵に転換するのも教職員の力量である。また、人という資源は、他の資源と異なり、能力や意欲によって、2倍にも3倍になることもあれば、逆に半分にもなる。そこで、本稿では、教職員の意識と行動の変化に焦点を当てて解説したい。

教職員の動きを変えるためには、「学習」の概念がヒントになる。一般的に、「学習」とは、「経験により引き起こされる認知構造（ものの見方や考え方の枠組み）の

変化と、比較的永続的な行動の変化であり、環境への適応行動である」とされている。これからすると、教職員に手を打つ 第1は、認知構造（意識）の変化が必要だといえる。たとえば、「なぜ、地域との協働が学校には必要なのか」「学校の特色づくりとは、本来こういうことなのか」といった、教職員一人ひとりの内部で起こる気づきがこれに当たる。

第2に、教職員の行動変化は、比較的永続的でなければならない。新しい考え方を学習したとは、学んだ直後だけ発揮できるのではなく、常に目指す行動がとれている状態を指している。一時的にその行動をとっているのは、学習したとは言えない。

行動の比較的永続的な変化の前提には、認知構造の変化が必要であり、いくら行動（カタチ）だけを習得しても、長続きしない。逆に、いくら行動の意味や考え方を頭で理解しても、その具体的な行動を習得していなければ動きは変わらず、学習したとは言えない。つまり、教職員の意識と行動の変化がチェックポイントである。

よく、学校では、「意識改革」という言葉を使うが、教職員の動きを変えるには、「なぜ、現在の行動を変えなければならないのか」といった、認知構造（意識）の転換である「気づき」と、「どのような動きをすればよいのか」の行動指針や具体的な技術を示す必要がある。意識改革とは、教職員の認知構造を変化させると同時に、行動の変容を目指す取り組みなのである。また、平成18年度から実施される教職員評価制度も、教職員の行動や取り組みを評価するものである。

e. 管理職のリーダー行動の評価

管理職のリーダー行動とは、学校の重点事項を達成し、学校教育目標を実現していくために、管理職が行う教職員への直接的な働きかけを指している。

このリーダー行動には、学校における高い教育成果を求める、仕事の質・量や品質、期限をチェックするなど成果向上に向けて働きかける課題達成に重点を置いた行動と、教職員間の葛藤をうまく処理したり、教職員を信頼し教職員の立場や気持ちを大切にするなど、集団や個人のモラル、モチベーションの向上を促す集団維持を志向する行動の2つがある。そして、わが校の重点事項の特徴や困難度や、教職員の現状を把握した上で、最も状況に適合する行動を選択する必要がある。

f. 外との関係の評価

学校には、様々な関与者や関係機関があり、地域、保護者、他の校種（入口・出口）などがある。学校における外との関係は、通常、「連携」として語られる場合が多く、外との関係の評価とは、学校の外を接する機会をつくり、新たな視点や風を取り込むことのチェックである。現在取り組んでいる各種の連携をはじめ、学校の

外部評価や学校公開などが活用できる。

また、外との関係を見直すことで、教職員の意識と行動にインパクトを与えることができる。これを学習の観点でみれば、教職員の認知構造と行動の変化は、経験により引き起こされるから、新たな経験の場を刺激として提供することである。

以上の考え方を踏まえて、学校経営面の評価項目の例示をしたのが、図表 2-4 である。

図表2-4 学校経営面の評価項目, 例示

1. 戦略・ビジョン

	チェック項目とキーワード
1	【使命明確】学校の使命は、環境変化に応じたものになっているか。
2	【重点志向】学校ビジョンは、重点化されているか。
3	【強み活用】学校ビジョンは、自校の内外の強みを活用したものになっているか。
4	【競争意識】自校には、モデルとする学校や、ベンチマークをしている学校があるか。
5	【リソース】学校ビジョンは、自校の資源に応じたレベルと内容になっているか。
6	【顧客満足】児童生徒や保護者等の学校満足度に関心を持ち、向上に努めているか。

2. 組織構造

1	【組織設計】自校のビジョンに応じた組織（校務分掌組織）を編成しているか。
2	【指揮系統】学年、教科、校務のうち、主軸は明確に位置づけられているか。
3	【キーパーソン】主任は、学校運営の要として実働しているか。
4	【情報ネット】校内の情報共有化や議論のネットワークは設計されているか。
5	【傾斜配分】経営資源（人・物・金）は、特定の領域に重点配分されているか。
6	【スタッフ】学校ビジョンを検討する戦略スタッフは、組織化されているか。

3. 運営のしくみ

1	【目標設定】年度の重点課題や取り組み事項の目標は具体的に設定しているか。
2	【進捗管理】重点課題や取り組み事項の進捗をチェックするしくみはあるか。
3	【業務改善】時間や経費を大切にするとコスト意識をもち、改善に取り組んでいるか。
4	【情報創造】アイデアをぶつけ合う質の高い創造的対話がなされる場があるか。
5	【人事評価】成果、能力、取り組み姿勢の優れた教職員は、評価されているか。
6	【成果評価】年度末の活動評価が実施され、次年度への課題づくりはなされているか。

（４）学校の教育活動面の評価

a. 目標管理の活用

① 目標が、組織と人を動かす

学校経営計画は、学校の将来像とそこに到る見通しを示したものであるが、ビジョンだけでは、組織は動かない。ビジョンで示された重点事項を、年度の教育活動計画として具体化する必要がある。

年度の計画(Plan)は、実施され(Do)、年度末に評価(Check)を受ける。そして、評価を踏まえて、次年度の課題を検討し、更新する(Action)。これが、PDCA サイクルである。

このサイクルを効果的・効率的にまわすためのポイントは、Planにある。ここでのPlanとは、計画づくり(how to do)も入るが、より重要なのは、何をテーマとするかを決定する目標設定(what to do)を含んでいる。

学校では、目標を「めあて」として、抽象的に掲げがちであるが、組織経営のセオリーでは、目標は具体的に設定する。

② 目標の3条件

組織の経営で言う目標とは、①いつまでに（期限）、②何を（テーマ）、③どのレベルまで（達成基準）を含んだものとされている。つまり、「今年の目標は、進路指導の充実です。あらゆる機会や場面でがんばりましょう」ではなく、「進路指導の充実とは、年度末に、〇〇のような状態になっていることを達成基準として取り組みましょう」となる。

ただ、教育活動では、①いつまでに（期限）、②何を（テーマ）を設定するのは、比較的容易であるが、③どのレベルまで（達成基準）が難しいとされている。そこで、目標管理の手法を学校の教育活動評価に適用する場合の観点を解説する。

b. 目標管理の考え方

「目標管理」とは、「目標」を組織経営の道具としてシステマチックに手法化したものである。「目標管理」は、昭和30年代後半に、米国から入ってきたマネジメント手法で、原文は、"Management By Objectives & Self control"であり、直訳すると「目標と自己統制による管理」となる。

① 目標を連鎖させる

目標管理の特徴は、目標を組織の中で連鎖させることにある。組織のトップである校長が立てた目標を、各校務分掌や学年、教科で具体化する。そして、これらの目標は、教職員がさらにかみ砕いて、自分の教育活動の目標として設定する。つまり、教職員は年度活動を計画する場合、学校全体や分掌等の方針を十分に理解して、ある方向を向いて目標をつくる。

現在、多くの県が試行実施している教職員評価システムでも、校長の設定した学校経営目標や重点事項を受けて、教職員が目標を設定するようになっている。つまり、目標管理とは、学校としてのベクトルを合わせることで、組織体としての動きをつくり出そうとするのである。

② 努力すれば達成できる目標設定

目標管理では、一生懸命やっても到底達成できない努力目標を立てるのではな

く、逆に、黙っていても達成できるような安易な目標を立てるのでもないとされており、頑張れば手が届く達成レベルの目標を設定するのがポイントである。つまり、目標設定においては、作文はしない。

一生懸命やっても届かないという目標も、黙っていてもできる場合にもやる気は出ない。達成できるかできないかのぎりぎりくらいの目標が、人の取り組みを意欲的にするのである。

③ 目標を重点化して設定する

「目標管理」では、目標を重点化して設定することを勧めている。目標管理は、あれもこれもやるのではなく、「これだけ」は、今年度確実に成果を出す、「これだけ」は確実にレベルの高い活動として展開するという、「あれもこれも主義」ではなくて、「これだけ主義」の考えが根底にある。

全国で取り組んでいる教職員評価制度をみても、ほとんど全ての都道府県が、教職員の設定する目標を、3つから5つとしている。これは、教員が担当する幅広い教育活動のなかで、ピンポイントで目標を設定し、それに取り組むことにより、教育活動全般を活性化しようとするものである。

c. 参画をベースに、自己統制で展開する

目標管理の原文は、"Management By Objectives & Self control"であり、「目標」と「自己統制」を両輪として展開する点に特徴がある。

① 自己申告による目標設定

自己統制のポイントの第一は、自己申告により目標を設定することである。目標をつくる場合、まずは本人が、組織全体の重点事項や方針に合わせて、自らの意思で目標を申告し、次に、その目標を上司とすり合わせ、双方が理解・納得して、目標を決定する。目標管理が、目標を一方向的に割りつけるノルマ管理と一線を画しているのは、この自己申告による設定方法にある。

② 実施過程での創意工夫

ポイントの第二は、設定した目標は、「Plan」「Do」「Check」「Action」を展開するが、Do（実施）の段階で、遂行上の権限を実施者本人に委譲する点にある。その結果、目標達成に向けた、創意工夫が生まれるのである。

この背景には、マグレガーのX理論・Y理論がある。X理論とは、「人は、本来怠け者で、動かすためには常に監視して、尻をたたきつづけなければならない」というもので、Y理論は、「人はある一定の環境あるいは状況におけば、や

る気を出して、自らが目標の達成に向かって邁進するものだ」との考え方である。

目標管理は、Y理論に立脚しており、人をやる気を引き出す環境や状況が、自己申告で目標を設定することなのである。つまり、目標とは、他人から強いられる「やらされ目標」ではなく、自分から申告する「やりたい目標」なのである。

③ 目標達成度の自己評価

自己統制の第三のポイントは、目標達成度についてもまずは自己評価をする点で、PDCAのCheckの部分でも、まずは自分で評価することが基本である。

目標管理は、自己統制を柱とすることで、「組織と個人」の統合を目指すといわれている。組織目標の連鎖やベクトル合わせにより、組織の課題達成が展開される。一方、個人は、組織の重点課題に貢献する目標にすることで、充実感と能力開発が醸成される。ここに、組織の要請と個人の欲求の統合が図られるのである。

d. 出来栄が評価できる目標を設定する

PDCAのサイクルを回す上で必要となるのが、「Check（評価）」の際に、目標の達成度を評価できる状態にしておくことである。目標が達成できたのか、できなかったのかを、分かるようにしなければ、「Check（評価）」を次の「Action（改善・更新）」につなげることが出来ない。そのためには、目標設定の時点で、評価できるような具体的な達成基準を設定することが求められる。

① 教育活動における目標数値化とその限界

ところが、多くの教育活動は、目標の達成基準として、数値化や定量化がしづらいつと考えられる。しかし、達成基準を、達成された姿の「ひとつの目安」として位置づけた場合、数値化や定量化が可能になる。たとえば、「子どもたちの読む力の向上」を目標とする場合、達成基準には「子どもたちが読んだ本の冊数」が考えられる。また、「授業への前向きな姿勢づくり」の場合、「ベル着の比率」などがある。

ただ、「子どもたちが読んだ本の冊数」にしても、「ベル着の比率」にしても、あくまで、達成の目安であり、「子どもたちの読む力の向上」や「授業への前向きな姿勢づくり」のある一部をカバーしているに過ぎない。

したがって、教育活動では、数値化された達成基準を追いかけることに目を奪われ、「達成基準さえクリアできればよい」というような「達成基準の目的化」は、致命的なミステイクを生むので注意が必要である。

② あえて、目標を数値化する効用

なぜ、数値化や定量化にこだわるかという点、いくつかの効用が期待されるからだ。第1に、前述したように、達成された姿を数値化や定量化することで、目標項目の出来栄が評価しやすくなる。目標達成度の評価ができることで、PDCが回り、Aに反映しやすくなる。「〇〇については、どうだった?」「ぼちぼちです」では、PDCAサイクルが回らない。

第2に、数値化や定量化された達成基準は、それに取り組む本人の意欲を喚起する。「とにかく頑張れ」のような「ゴールのないマラソン」をするのではなく、「あと〇〇回」「あと〇〇人」が明確であることで、ひとふんばりがきくのである。

そして第3には、達成基準を数値化や定量化することで、周囲の関与者に対する説明力が増す。「〇〇を充実させます」というよりも、「年度末に、〇〇の状態にすることを目指します」の方が、断然わかりやすい。つまり、「評価容易」「意欲喚起」「説明力向上」の効用を得ることが、達成基準を数値化する意味なのである。

(5) 学校評価の縦糸と横糸

以上の考察を踏まえると、学校評価には、大きく2つの側面が必要である。ひとつは、学校が経営組織体として環境変化に適応しているかの「学校経営面の評価」である。そしてもうひとつが、学校の教育目標を実現する重点事項が、各種の教育活動として展開され、教育成果が上がっているか「教育活動面の評価」の視点である。

冒頭に掲げた学校評価の4領域のうち、「管理運営に関する評価」と「開かれた学校の推進に関する評価」は「学校経営面の評価」に対応し、「教育活動のプロセスに関する評価」と「児童・生徒の教育の成果に関する評価」は「教育活動面の評価」に該当する。

学校は、教育機関であるから「教育活動面の評価」は必須であり、学校評価の縦糸といえる。しかし、その教育活動を環境変化の中で、学校という組織で実現するためには、「学校経営面の評価」が横糸のような存在であり、縦糸と絡み合って、良い教育や良い学校を作るのである。

2-3 民間企業の研修と効果測定の取り組み

(1) 民間企業の研修と効果測定の取り組みの現状

厳しい経営環境の中、多くの民間企業の人事制度は年功・能力主義から成果主義への移行し、研修に関しても厳しく成果を問う時代へと突入している。

研修の効果測定をする分類の代表例として、「ドナルド・カークパトリック博士のレベル4フレームワーク」がある。4レベルフレームワークでは、レベル1: Reaction

(反応：アンケートなどによる受講者の研修に対する満足度の評価)、レベル 2：Learning (学習：筆記試験やレポートによる受講者の学習到達度の評価)、レベル 3：Behavior (行動：受講者へのインタビューや他者評価による行動変容度の評価)、レベル 4：Results (成果：研修受講による受講者や職場の業績向上度合いの評価) の 4 段階で整理している。

図表2-5 Kirkpatrick,D.L.の 4 レベル

レベル	説明
1 : Reaction	Were the participants pleased with the program?
2 : Learning	What did the participants learn in the program?
3 : Behavior	Did the participants change their behavior based on what was learned?
4 : Results	Did the change in behavior positively affect the organization?

出典：Kirkpatrick,D.L. “Techniques for Evaluating Training Programs,”in *Evaluating Training Programs*. Alexandria, VA:American Society for Training and Development, 1975,pp.1-17.

カークパトリックの考え方は、アメリカでは一般的な考え方であり、今日では日本においても新しいものではない。少し古いデータだが、このモデルに沿った日米の効果測定の実践について調査結果がある。この調査結果では、レベル 1 こそ日米共に 70%前後だが、レベル 2 では日米において差がつきはじめ、アメリカで 32%、日本で 21%に落ち込む。更にレベル 3 やレベル 4 になると、アメリカで 10%前後、日本ではわずかに 5 %前後になってしまう。

図表2-6 Kirkpatrick モデル活用の日米比較

レベル	アメリカ	日本
Reaction (Level 1)	72%	68%
Learning (Level 2)	32%	21%
Behavior (Level 3)	12%	5%
Results (Level 4)	7%	6%

出典：人的資源開発における戦略投資とその評価・効果測定」に関する基礎調査（ASTD&産能大学1999, 2000）

“State of the industry 2005” の調査結果によると、日本より効果測定の実践が進んでいるアメリカでも標準的な企業では 1999 年以来、伸びはない。筆者は民間企業の研修の企画・提案・実施の支援もしているが、私の知り限りにおいても、このことから、日本における研修の効果測定も実践が進んでいるとは思えない。

標準的な企業とは、ASTD’s Benchmarking Service (BMS) を利用し、調査に協力した企業で、米国の幅広い規模、業種をカバーしている、と定義されている。

図表2-7 PERCENTAGE OF ORGANIZATIONS USING EVALUATION METHODS(BMS)

	Reaction (Level 1)	Learning (Level 2)	Behavior/Transfer (Level 3)	Results (Level 4)
2003 (n=213)	74%	31%	14%	8%
2002 (n=276)	75%	41%	21%	11%
2001 (n=270)	91%	36%	17%	9%
2000 (n=394)	78%	32%	9%	7%
1999 (n=485)	77%	38%	14%	7%

出典: “State of the industry 2005” ASTD’s Annual Review of Trends in Workplace Learning & Performance

アメリカの標準的な企業の効果測定の実践率は、レベル1では70%以上が取り組んでいるものの、レベル2以上になると、半分以上減る。そもそもこの4段階のモデルは、レベルが上がるにつれて、研修の効果を検証する上で説得力が増すため、レベル1では、研修の効果測定に取り組んでいる、と言い切るには物足りない。

また **Benchmarking Forum Organization (BMF)** と呼ばれ、毎年、教育投資や実践に関するデータを提供するような大規模グローバル企業や公的機関の効果測定の実践率をみると、レベル1～3での実施率が高くなる。しかし、レベル4では7%と標準的な企業と変わらず、BMFでもレベル4の実践率は困難であることがわかる。

BMFを教育先進企業とするならば、標準的な企業と教育先進企業とでは、レベル1～3までの実践率に“差”が見える。このことから標準的な企業でも前向きに取り組むことで、レベル1～3までの実施率の向上は実現可能である。しかし、本来、理想的と思われるレベル4は教育先進企業でも取り組めない、あるいは取り組まない理由が存在すると思われる。

そこで、本章ではレベル1～3までの実践率についてメリットとデメリットを考察しながら、実践を促進するための方法論まで考察したい。レベル4においては、なぜ実践が進まないのか、考察を進め、理由を明らかにしたい。

図表2-8 PERCENTAGE OF ORGANIZATIONS USING PROGRAM EVALUATION METHODS BY CONTENT TYPE(BMF)

	Reaction (Level 1)	Learning (Level 2)	Behavior/ Transfer (Level 3)	Results (Level 4)	Return On Investment (Level 5) Projected	Return On Investment (Level 5) Actual
BMF(n=18)						
All Programs	91.3%	53.9%	22.9%	7.6%	3.2%	2.1%
By content type:						
Executive Development	88.7%	41.2%	21.6%	9.1%	2.0%	2.3%
Sales	87.4%	54.3%	35.8%	12.5%	1.7%	2.3%
Technical	84.6%	54.4%	20.1%	3.9%	1.0%	0.5%
All Other Content	91.3%	48.4%	13.2%	2.8%	1.3%	0.8%

出典: “State of the industry 2005” ASTD’s Annual Review of Trends in Workplace Learning & Performance

(2) レベル1:Reaction (反応)

効果測定において最もハードルが低く、容易に取り組めるレベル1では、受講者に対して、研修に参加したことに対する反応、つまり満足度を測定する。この効果測定は、研修後にアンケート用紙を配布し、回収することで測定できるため実践しやすい。受講者に対しても、簡単なアンケートに回答いただくだけなので、負担も少なく、簡単に実施できる。

アンケートの内容は、研修の狙いや対象者によって変える必要性も少ない。具体的には以下の通りである。

＜アンケートの例＞

(例1) この研修を受講してどのようにお感じですか。

1. 大変満足 2. 満足 3. どちらともいえない 4. やや不満 5. 不満

(例2) この研修の内容は理解しやすかったですか。

1. とても理解しやすかった 2. 理解しやすかった 3. どちらともいえない
4. やや理解しにくい 5. 理解しにくい

(例3) この研修で学んだことは、あなたの仕事の役に立ちますか。

1. とても役にたつ 2. 役にたつ 3. どちらともいえない 4. あまり役にたたない
5. 役にたたない

(例4) あなたの会社の他のメンバーにこの研修をすすめたいと思いますか。

1. 是非薦めたい 2. 薦めたい 3. どちらともいえない 4. あまり薦めたいと思わない
5. 薦めたいと思わない

この方法のメリットは、簡単でコストがかからないことである。その気になれば、誰でもできる。またアンケート内容はいかなる研修でも活用できるため、全研修コースの満足度を横並びで比較し、確認することができる。

一方、デメリットを挙げると、アンケートの回収方法や活用方法によってはバイアスの影響を受けやすいことである。研修を担当した講師に直接、アンケートを返却する場合は、講師に対する遠慮がでる。また、会社が主催している研修に対し、ネガティブな回答をするには勇気が必要になる。そのためスコアは、5段階評価でレベル4を超えることも珍しくない。そのためアンケートの目的を受講生に明確に伝え、率直に回答してもらえよう配慮が必要になる。もう1つ大きな問題点がある。それは研修の「満足度」と、民間企業が本来得たいはずの「成果」との間には相関関係が低いことだ。研修の満足度が高いことに越したことはない。しかし、極端に言うと、単に楽しい研修でも満足度は高くなる。そのため、研修の成果に結びついているのか、というと説得力に欠けることは否めない。その意味では、レベル1では、研修の効果測定と言っても、物足りなさを感じる。

（３）レベル２：Learning（学習）

レベル２では、研修に参加して、知識、スキルを習得することができたか、理解度を測定する。一般的に、理解度は「事前事後テスト」「ヒアリング」で、測定する。

事前事後テストは、まず研修前に受講者の知識、スキルレベルをテストによって確認する。そして、受講後に再度テストを行い、どのくらい向上したかを確認する方法である。ヒアリングは、受講者に対して研修を受けてどのような気づきや行動の変容があったかを直接聞いていく方法である。

しかしこれらの測定方法では、新しい知識、スキルの習得内容が実際に応用されているかどうかを判断できるところまではいけるが、一般的には、大変浅いレベルでしか測定できない。

＜事前事後テストの例（※マネジメント研修（考課者訓練のテストを想定）＞

（例１）人事考課の成果は、部下の給与や昇進だけでなく、指導・育成のデータとして活用すべきだ。

（例２）人事考課には、上司の評価ばかり気にかける部下をつくる弊害がある。

（例３）たとえ顕著な業績を上げたとしても、それが評価期間以外のものであれば評価しない。

（例４）年功序列には多少の問題はあるものの、経験年数は考慮すべきだ。

（例５）人事考課では、それぞれがもつ人間観や価値観を基準にして部下を評価せざるをえない。

（例６）人事考課では、部下のランキングをするために、絶対評価より相対評価を基本とすべきである。

（例７）成績考課では、最終成果だけではなく、プロセスも評価すべきである。

（例８）部下の内面的な性格や気質は外から見てもわからないので、意思・意欲などを評価する情意考課は意味がない。

以上のような設問に対し、YES・NO で回答する。そして正解・不正解の割合で理解度を測定する。

この方法のメリットも比較的簡単で、コストがかからないことである。レベル１と同様、実施率が高いのも、この理由が大きい。

一方、デメリットは、レベル１のようにいかなる研修でも活用できるようなテストがあるわけではなく、研修の内容に即したテストを作成することが求められる。つまりテストの作成には、作成者には専門性が求められ、多少の手間がかかることになる。

理解度を測定できれば、レベル１の満足度以上に研修の効果測定として説得力のある結果が得られる。特にレベル２は、知識や専門技術を習得するような研修の内容であれば、効果測定として最適の方法と言える。

（４）レベル３：Behavior（行動・態度）

レベル３では、研修終了後、職場に戻ってからの行動がどのように変わったかを測定する。民間企業の主要な研修は、マネジメント研修や営業研修であり、その目的は

気付きを促し、行動改善・行動強化を目指すものが多いため、本来、最もニーズが高い効果測定と考えられる。

方法は、第一に、本人評価や上司、場合によっては同僚、部下から、研修受講者の行動がどのように変わったのかを測定することが挙げられる。また、本人に直接、インタビューすることも定性的な情報を得るには役に立つ。

また、レベル3からは、研修直後ではなく、一定期間をあけて測定することになる。実際に行動に移すことができたかどうかを測定するためである。効果的に測定するためには、「アンケートの評価指標を正確で偏りのないものとして作成すること」が求められ、「測定を担当する者にもアンケート調査に関する知識が必須となる。

受講者の行動の測定は、多くの場合、受講者の上司が担当するが、行動の変化だけではなく、行動を改善できない要因（例えば、リソースの不足、方針が不明確、等々）をメモできれば、研修効果の発揮を阻害する要因を把握し、研修効果を更に向上させるためのヒントを得ることができる。

筆者が所属する富士ゼロックス総合教育研究所では、研修の効果測定を実施する際、レベル3を更に「活用度」「能力発揮度」「行動の質の向上度」の3つのレベルに区分して測定することを提案している。

まず本人が主体的に学んだことを活用しているかどうかを自己評価する。そして、能力が発揮されているかどうか、更に行動の質が向上しているかどうかを、自己及び上司に評価する、の3段階である。

a. レベル3：Behavior－活用度

まず、行動・態度を測定する上で、研修での学習したことの活用度がある。測定方法は受講者本人の「自己評価」である。研修で学んだことが、業務の中でどの程度活用しているかを、受講者本人に評価してもらう。活用度の自己評価は、研修での学びの振り返りにもつながり、定着度を高めることも促進できる。また、学習したことを活用していない場合には、活用していない理由を把握し、研修のフォロー策や研修で取り入れた事例の検討などに役立てることができる。

<活用度の設問例>

(例1)「できる人はできる」「できない人はできない」と決め付けず、事実に基づき評価している。

(例2) 考課の目的を強く認識し、絶対評価を徹底している。

(例3) 日常の部下の行動と成果をよく観察している。

※設問例はこの論文のために作成しています。実際に富士ゼロックス総合教育研究所にて提供している効果測定の設問ではありません。

以上のような設問に対し、「あてはまらない」「あまりあてはまらない」「どちらともいえない」「わりとあてはまる」「あてはまる」で回答する。

b. レベル 3：Behavior－能力発揮度

次に能力発揮度がある。能力発揮の測定は、受講者本人の「自己評価」と受講者の上司による「上司評価」が考えられる。また、同僚や部下の評価を含めた多面評価ができれば、評価成果はより客観的になり、信頼性が増す。学習したことを業務上の成果に結びつくように発揮しているか、つまり、学習目標の達成度を測定する。

<能力発揮度の設問例>

(例1) 部下の納得させる人事考課ができています。

(例2) 部下の人事考課の成果を効果的にフィードバックできています。

※設問例はこの論文のために作成しています。実際に富士ゼロックス総合教育研究所にて提供している効果測定の設定ではありません。

以上のような設問に対し、活用度の設問と同様に「あてはまらない」「あまりあてはまらない」「どちらともいえない」「わりとあてはまる」「あてはまる」で回答する。

c. レベル 3：Behavior－行動の質の向上度

最後に「行動の質の向上度」を図る。能力発揮度と同様に、受講者本人の「自己評価」と、受講者の上司による「上司評価」また、同僚や部下の評価を含めた多面評価が考えられる。求められている活動が、どの程度好ましい影響があったのかを把握する。

<活動の質向上度の設問例>

(例1) 面談後、部下のやる気が向上した。

(例2) 人事考課のフィードバックの後、部下の行動が改善された。

※設問例はこの論文のために作成しています。実際に富士ゼロックス総合教育研究所にて提供している効果測定の設定ではありません。

以上のような設問に対し、ここでも活用度や能力発揮度の設問と同様に「あてはまらない」「あまりあてはまらない」「どちらともいえない」「わりとあてはまる」「あてはまる」で回答する。

この方法のメリットは、研修の効果を「活用度/活用されない要因」「能力発揮度/受講後の変化」「活動の質向上度」といった切り口から具体的に探ることで、研修で解決できなかったことや、職場での課題が的確に把握することができることである。また、研修後にこうした取り組みをすることで、本人には研修を振り返らせ、上司には研修受講者である部下の行動を再確認させることができるため、研修効果を持続させることが期待できる。

一方、デメリットは、研修直後に測定ができないため時間がかかること、そして測定には「活用度」「能力発揮度」「行動の質の向上度」を測るための診断ツール作成や分析に専門性が求められる。また、上司など、受講生以外の他者を巻き込んで

診断する際は、依頼にも手間もかかることになる。

研修の目的が、気付きを促し、行動改善・行動強化をする、ということであれば、上記のデメリットを解消し、取り組むことが重要である。実際、民間企業の多くの研修は、行動にフォーカスを当てている。そのためレベル3の効果測定は、本来、民間企業が最も実施すべき効果測定と言える。

(5) レベル4：Results（成果）

レベル4になると効果測定の難易度がさらに高くなる。ここでは、行動や態度だけではなく、成果を得ることができたのかを測ることになる。例えば「生産性の向上」「顧客満足度」「売上や利益の向上」「コストの削減」等、定量的に測ることが求められる。多くの場合、民間企業の研修は、最終的には成果を上げることを狙いとしている。そのため、レベル4は理想といえる効果測定となるはずだ。しかし、実際にはレベル4まで取り組んでいる民間企業は極めて少ない。

レベル4の効果測定を実施するとなると、研修以外にも、成果を上げる為に影響のある要因を押さえることが必要となる。例えば、営業力強化研修後に、実際に売上が向上したとしよう。もちろん、営業1人ひとりの営業力が強化されたことも一因と考えられるが、景気などの外部環境や、新製品・新サービスの投入や大ヒットといった、研修以外での要素の影響も考えられる。つまり、成果を正確に測定するためには、成果を上げるために必要な要素を押さえ、研修はどの程度の影響があるのかを踏まえて、測定する必要がある。研修は成果を上げる為の1つの手段に過ぎない。そのため、研修だけを持って成果を上げたということとはできないし、研修だけの効果を測定することは非常に困難と言える。

これが、レベル4の効果測定への取り組みを阻んでいる。もちろん困難であるが、不可能ではない。あえてレベル4に取り組むとなると、効果測定そのものにも多くのコストがかかるため、社内でも最重要と位置づけた研修が対象であろう。

方法としては2つ想定される。1つが、事前事後の成果の測定であり、もう1つが、コントロールグループとの比較である。研修終了後に受講者群と非受講者群（コントロールグループ）との業績などの差を計測し、比較すれば、成果の違いを明らかにできる。

(6) ジャック・フィリップスのROI

カークパトリックの4つのレベルにROI（Return on Investment）を加えて、レベル5、という考え方もある。要するに成果を上げるために、研修のコストがそれ以上になっては意味がないからである。但し、そのためには以下のような明確な基準で、コストを管理することが求められる。

図表2-9 研修にかかる主なコスト

項 目	概 要
外部流出コスト	外部講師を依頼した場合や研修施設を借りた場合など、外部へキャッシュアウトするコスト 等
人件費	研修部門スタッフ、専任の社内インストラクターの給与 等
インフラ使用料	研修施設、情報インフラ 等
賃金ロス	研修に参加しているあいだ、及び研修前後の移動を含めた受講者の賃金ロス 等

研修にかかる主なコストを考えてみたい。外部流出コストや人件費、インフラ使用量などが考えられる。外部流出コストなどは、比較的管理しやすいが、これらを全て正確に把握することが難しい。しかし、それ以上に賃金ロスが難しいと言われる。受講生が研修に参加せず、通常業務をすることで本来、得られる利益までコストとして管理することを考えると、算出は極めて困難である。

もちろん、そのコストを算出できたなら、研修の成果で上がったベネフィットをお金で換算し、投資分を回収できたかを測定することができ、効果測定としては最も説得力のある結果が得られる。

しかし、レベル5になると、社内に効果測定の専門家が存在し、効果測定そのものに莫大コストをかけることがなければできない。一般の民間企業は、簡単に真似のできるレベルではない。もちろん世界的に見ると教育の先端企業にて実践している民間企業もある。トレーニング誌の調査成果によると、トレーニング TOP 100 社のうち75社はレベル5のROIまでを測定しているという。もちろん、ROIまでを測定している民間企業も、すべての研修においてROIを測定しているわけではない。2003年10月に発表されたジャック・フィリップスの「ROI ベスト・プラクティス」のレポートによると、レベル4、レベル5までを実施する研修は、その民間企業にとって大変重要なものであるとみなされたものだけである。

あるべき理想としてレベル5を置くことは良い。しかし、実際には一般の民間企業は最重要な研修でレベル4、通常の研修であればレベル3、レベル2の効果測定が現実的な目標である、と考える。

(7) 効果測定の取り組みを促進するために

効果測定の取り組みを促進するために3つの提案をしたい。第1は、そもそもの研修の狙いや位置づけを考え、どのレベルの効果測定を実施するのかを定めることである。第2は、研修の狙いとその成果目標及び達成基準を定めることである。第3は、効果測定をする上の障害を洗い出し、解決策を案出することである。

第1の提案である。研修を企画する際、最初にすべきこととして狙いを定める場面

がある。すでにこの時点で研修の狙いやその位置づけを踏まえ、例1のように研修の効果測定として、必要なレベルを特定するのである。効果測定のレベルが高ければ高いほど良いのではなく、研修の狙いに応じて、取り組むレベルを設定することが重要である。こうすることで無駄を避け、効率的に効果測定に取り組むことができる。

図表2-10 例1

研修の狙い（例）	位置づけ	測定する効果測定のレベル
何でも良い	あまり重要ではない。	Reaction (Level 1)
知識や専門技術の習得を狙いとした研修（資格取得支援研修、語学研修、技術研修等）	重要視している。	Learning (Level 2)
行動改善、行動強化を狙いとした研修（マネジメント研修、営業研修等）	重要視している。	Behavior (Level 3)
成果（業績）を上げること狙いとした研修（エグゼクティブ対象の研修、トップ営業対象の研修等）	最重要と位置づけている（通常よりコストをかけて実施する）。	Results (Level 4)
成果（業績）を上げること狙いとした研修（エグゼクティブ対象で中長期間にわたる研修、トップ営業対象で中長期間にわたる研修等）	最重要と位置づけ、中長期的に取り組む（莫大なコストをかけて実施する）。	ROI (Level 5)

第2の提案である。研修の狙いを定めずに研修を実施する民間企業はないが、成果目標や達成基準まで定めて、研修を実施する民間企業はほとんどない。つまり、現状はこのような状態なので、この研修を通じてこのような状態にしたい、という目標である。

例えば、レベル2で考えると次の通りだ。例2で示した通り、語学力向上を狙いとした研修を実施することを想定する。TOEICで500点しか点数が取れない状態を、550点は取れるようにする、というように具体的な成果目標を定めることだ。また成果目標を期待通りの達成レベルと置き、「期待を上回る」「期待を大きく上回る」、あるいは「期待を下回る」「期待を大きく下回る」というように達成レベルを細かく設定する。また、レベル3で、商談交渉力向上を狙いとした研修を実施するとなると、現状、商談成功率10%の状態を、商談成功率50%、というように具体的な成果目標、つまり期待通りのレベルを定める。同様に「期待を上回る」「期待を大きく上回る」、あるいは「期待を下回る」「期待を大きく下回る」を設定する。このように達成基準まで設定すると、効果測定を実施する上で、精度が高まることになる。

図表2-11 例 2

レベル	研修の狙い	成果目標と達成基準		
		達成レベル	現状	目標値
Learning (Level 2)	語学力向上	期待を大きく上回る	TOEIC 500 点	TOEIC 600 点
		期待を上回る	TOEIC 500 点	TOEIC 575 点
		期待通り（成果目標）	TOEIC 500 点	TOEIC 550 点
		期待を下回る	TOEIC 500 点	TOEIC 525 点
		期待を大きく下回る	TOEIC 500 点	TOEIC 500 点
Behavior (Level 3)	商談交渉力向上	期待を大きく上回る	商談成功率 10%	商談成功率 90%
		期待を上回る	商談成功率 10%	商談成功率 70%
		期待通り（成果目標）	商談成功率 10%	商談成功率 50%
		期待を下回る	商談成功率 10%	商談成功率 30%
		期待を大きく下回る	商談成功率 10%	商談成功率 10%

第3の提案である。効果測定では、それぞれのレベルに応じて、例3のように取り組みを阻むような障害が発生する。その障害を洗い出し、解決策を案出し、解決しなければならない。多くの場合、専門性の高い人材の確保し、時間とお金をかけることが必要となる。しかし、予め準備を進め、効果測定の経験を積むことで、専門性の高い人材が社内育成でき、かかる時間もお金も逡減できる。

図表2-12 例 3

レベル	効果測定上の障害	解決策
Reaction (Level 1)	✓ 特になし	—
Learning (Level 2)	✓ テストの作成と分析	✓ 研修講師にテスト作成を依頼する。
Behavior (Level 3)	✓ テスト（行動診断）の作成と分析	✓ 専門家に依頼する。あるいは専門家を社内で育成し、対応する。
	✓ 一定期間を空けて実施	✓ 研修前から予め効果測定の計画を立てて実施する。
	✓ 上司などへのテスト（診断）依頼	✓ 効果測定の必要性を説き、上司や本人に診断を依頼する
Results (Level 4)	✓ 成果測定指標の作成と分析	✓ 専門家に依頼する。あるいは専門家を社内で育成し、対応する。
	✓ 一定期間を空けて実施	✓ 研修前から予め効果測定の計画を立てて実施する。
	✓ 関係各位に測定に対する協力を依頼	✓ 効果測定の必要性を説き、関係者に測定を依頼する。
ROI (Level 5)	✓ 成果測定指標の作成と分析	✓ 専門家に依頼する。あるいは専門家を社内で育成する。
	✓ 一定期間を空けて実施	✓ 研修前から予め効果測定の計画を立てて実施する。
	✓ 関係各位に測定に対する協力を依頼	✓ 効果測定の必要性を説き、関係者に測定を依頼する。
	✓ 研修にかかるコストの把握	✓ 専門家に依頼する。あるいは専門家を社内で育成し、対応する。

以上、3つの提案をした。効果測定ははじめからできない、と先入観のある民間企業も多い。しかし、効果測定について理解を深めることでその誤解を解くことができる。効果測定は研修をレビューし、問題点を発見することができ、より良い研修に改善していくためにも重要な手段である。研修はやりっぱなしでは進化が見込めない。レベル1でも取り組んでいる民間企業と、何も取り組まない民間企業との間には、その差は長い月日を経つと歴然と差が出るはずである。研修の質を上げるためにも多くの企業が効果測定に積極的に取り組むことを期待したい。

2-4 企業訓練コースの具体的な評価事例

本項では、本研究会参加委員の所属企業である日産自動車の事例の一端を紹介し、今後の研究の一助に供する。

(1) 訓練・教育の概要

企業が行う職業訓練・教育の目的は明確であり、その体系は整備されている。日産自動車の研修専門子会社が運営する訓練・講座の概要を図表2-13に示した。これらの多くは企業における業務運営上の必要性およびプロモーション要件として必要なものの他、最近では自立的なキャリア開発を促すこと、即ち個人へのキャリア開発を自己責任の領域に位置付けることにより、新しい職業訓練・教育に組み込まれたものも増えつつある。

図表2-13 訓練・教育の概要

分野	概要	(年間)	
		講座数	受講人数
テクニカル教育	モノづくり教育 メカトロニクス、電気電子技術 IT教育 OA、システム、CAD技術	120	7,000
現場管理教育	設備、作業、品質、原価、労務、安全	30	1,000
マネジメント教育	リーダーシップ、コーチング マーケティング、アカウンティング、 ファイナンス V-UP、語学	20	15,000

(2) 職業訓練・教育評価の実態

① 修了試験

テクニカル教育の多くは、知識・スキル夫々において修了試験を課し明確な訓練・教育訓練評価を行っている。

② アンケート評価

職業訓練・教育における効果測定の多くはアンケート方式によるもので職業訓練・教育の満足度を評価している実態が多い。実際に用いているアンケート用紙を添付図表2-14および図表2-15に示した。

アンケート結果は講座新設・改訂に活用させていただきます。率直なご意見をお願いします。

講座・訓練名	開講日	会社名	所属部課	所属コード
	/ ~ /			
お名前		電話		

所属分類 (1. 社外 2. 社内) →

お客様の主な業務分野は何ですか？

01. マーケティング・企画 02. 研究 03. デザイン 04. 設計 05. 実験 06. 試作 07. 製造 08. 品証
 09. 生産技術 10. 生産管理 11. 保全（機械系） 12. 保全（電気系） 13. 環境エネルギー 14. 物流
 15. 販売 16. 部品 17. 広報 18. 人事・総務 19. 経理 20. 情報 21. CAD 0. その他（ ）

例 0 1

日常の業務で必要な専門性はありますか？

1. 機械 2. 電気 3. 電子 4. 情報 0. その他（ ）

受購の動機を教えてください？

1. 自ら希望して（コースガイドを見て） 2. 自ら希望して（イントラネット、メールマガジンを見て）
 3. 上司の指示で 4. 上司以外の勧めで 5. その他（ ）

今回の受購目的は何ですか？

1. 業務上必要なため 2. 業務上の基礎知識として知っておきたい
 3. 社内資格要件で受購（技能向上施策等） 4. その他（ ）

大変
そう思う

そう思う

やや
そう思う

どちらとも言え
ない

あまり
そう思わない

そう
思わない

全く
そう思わない

7 6 5 4 3 2 1

テキストについてお尋ねします。	①テキストは見やすいですか？ ⇒ ☐ ②テキストの記述は正確ですか？ ⇒ ☐ ③テキストの内容は新しいですか？ ⇒ ☐	総合するとご満足いただけましたか？ ⇒ ☐ ここは良い！ここは悪い！と思った方やその他ご意見のある方は、是非ひとことコメントをお願いします。
実習教材についてお尋ねします。	①教材は使いやすいですか？ ⇒ ☐ ②教材数は十分でしたか？ ⇒ ☐ ③教材は整備されていきましたか？ ⇒ ☐	総合するとご満足いただけましたか？ ⇒ ☐ ここは良い！ここは悪い！と思った方やその他ご意見のある方は、是非ひとことコメントをお願いします。
教え方についてお尋ねします。	①説明はわかりやすかったですか？ ⇒ ☐ ②理解不足者のforは適切ですか？ ⇒ ☐ ③講座の時間配分は良いですか？ ⇒ ☐	総合するとご満足いただけましたか？ ⇒ ☐ ここは良い！ここは悪い！と思った方やその他ご意見のある方は、是非ひとことコメントをお願いします。

図表2-14アンケート用紙

役立度についてお尋ねします。	受講目的に1と答えた方へ：即、業務に役立ちそうですか？ 受講目的に2、3、4と答えた方へ：業務の基礎知識として役立ちそうですか？ ここは役立つ！ここは役立つ！と思った方、その他ご意見をお持ちの方、是非ひとことコメントをお願いします。	評価点を記入 ☐
理解度についてお尋ねします。	講座内容は十分理解できましたか？ わかりにくかった箇所やご意見がありましたらコメントをお願いします。	評価点を記入 ☐
講座・教育へのご意見・ご要望をお願いします。		
生活環境へのご意見・ご要望をお願いします。		

受講後記入：全体の運営、食事、宿泊についてお尋ねします。
 （食事、宿泊については、ご利用になった方のみお答え下さい。）

お申し込み手続きにはご満足いただけましたか？ はい いいえ（理由）	
研修室までスムーズに入室できましたか？（含む案内表示） はい いいえ（理由）	
食事に関してはご満足いただけましたか？ はい いいえ（理由）	
宿泊に関してはご満足いただけましたか？ はい いいえ（理由）	
その他運営面についてお気づきの点やご要望など 	

ご協力どうも有難うございました。

図表2-15 アンケート用紙

③ 職業訓練・研修に関する従業員満足度調査

職業訓練・研修全体に関する従業員からの評価としては従業員サーベイを実施しており、具体的な質問項目としては、次のようなものである。

- Q. 仕事に関する研修の質・量が十分であるか
- Q. 研修の機会を活用する時間が十分にあるか
- Q. 業績評価およびその他のフィードバックはあなたの成果の向上に役立っているか
- Q. 自分の成果がどのように評価されているかよく分かっている

これらの質問に対して「5.非常に良い・そう思う」、「4.良い・そう思う」、「3.まあまあ・どちらともいえない」、「2.低い・そう思わない」、「1.非常に低い・まったくそう思わない」、「0.分からない」の回答を求める。

これらの結果を属性として区分した入社後の年数や、正規入社・途中入社、男・女、管理職・一般層など分類し、他の要素との関連等も含めて分析し訓練・教育の満足度や方向の妥当性についてマクロに検証している。

④ 評価における最近の試み

評価の目的は訓練・研修に掛けた費用の妥当性、研修による効果算定、業務への適用度合い及び投資面としての有効性の説明、研修に対する PDCA サイクルを実施することでもある。このような観点から、従来のアンケートのみの評価では、経営の要請にも十分応えきれていないという認識がある。最近、Kirkpatrick の4段階モデル Level 3 Behavior 行動到達を当面の目標として取り組んだ事例（受講者の行動の変化、上司や部下による観察、下記に示すアンケート（図表 2-16）、そしてインタビューによる研修前後の比較）としてコーチング研修で行った結果（図表 2-17・18・19）を下記に示す。

図表2-16 調査内容

回答者各位

コーチング研修効果測定アンケートにご協力いただきありがとうございます。
本調査は、コーチング研修の効果を測定するために実施するものです。
回答は無記名とします。結果は、統計的に処理した内容のみを公表いたします。

◆上司の所属・職番・氏名をご記入ください。

上司の所属（コード）	
上司の氏名	

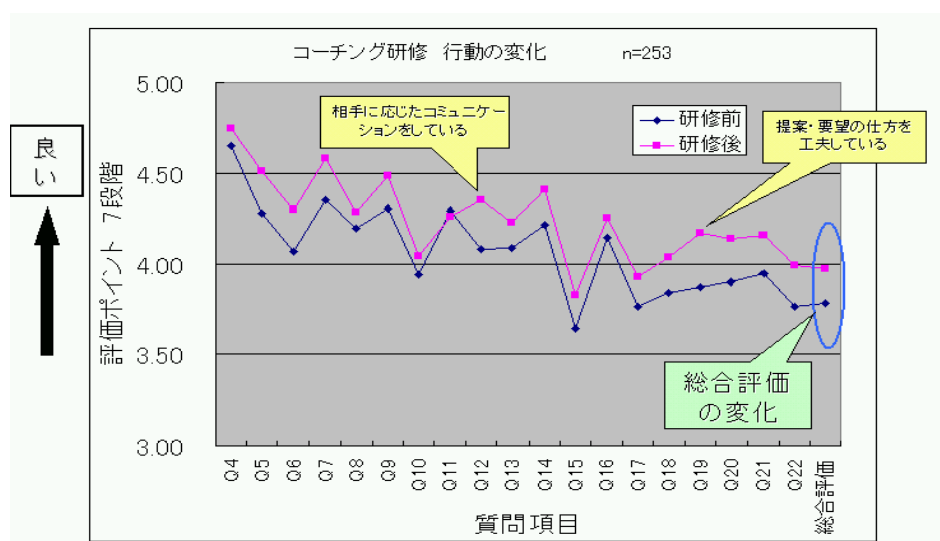
◆次の質問について、以下の1～5を選んで回答欄に記入願います。

1. そう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらともいえない 4. そう思う 5. 非常にそう思う

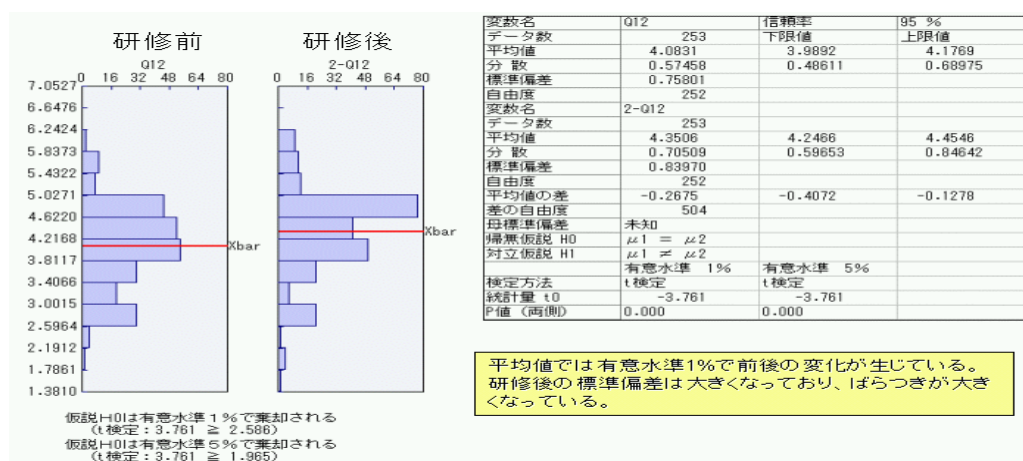
No.	質問
Q 4	上司は、私たちの意見をよく聞いている。
Q 5	上司は、質問を投げかけることによって私たちの考えや思いを引き出している。
Q 6	上司は、私たちの行動や成果に対して、タイムリーに声をかけている。
Q 7	上司は、私たちが話しやすくなるような態度や言動を取っている。
Q 8	上司は、自分のやり方を押し付けるのではなく、私たちのやり方や強みを認めている。
Q 9	上司は、私たちから信頼されており、相談を受けることが多い。
Q10	上司は、私たちが受け取りやすい提案／要望をしている。
Q11	上司の私たちに対する質問は、詰問調でなく安心して答えられるものだ。
Q12	上司は、相手によってコミュニケーションの仕方を柔軟に変えている。
Q13	上司は、私たちに提案／要望を伝えた後、適宜フォローをしている。
Q14	上司は、私たちに対して、自ら考えさせ、問題解決を促すような質問をしている。
Q15	上司は、私たちが安心してリスクに挑める環境を作っている。
Q16	上司は、私たちに関心を持ち、私たちの気持ちや立場を大切にしている。
Q17	上司は、私たちのモチベーションが上がるように接し方を工夫している。
Q18	上司は、私たちが受け取りやすい表現／内容で誉めている。
Q19	上司は、私たちのタイプや状況に応じて、提案／要望の仕方を変えている。
Q20	上司は、私たちの能力や適正を引き出す努力をしている。
Q21	上司は、私たちとのコミュニケーションのための時間を取るように心がけている。
Q22	上司は、私たちの強みに常に意識を向けている。

◆上司とのコミュニケーションについて、日頃感じていることをお書きください。

--



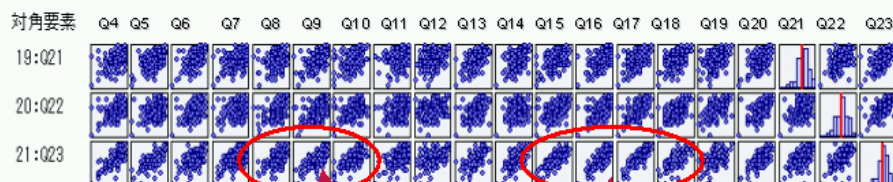
図表2-17 コーチング研修 行動の変化



図表2-18 研修前後の変化 有意差分析 (平均値の差の検定)

総合評価に大きく影響する行動

総合評価に大きく影響する行動(質問項目)は何か
→総合評価に対し、相関が高いものはどれか



相関の高いQ8~Q10、Q15~Q18について対策を行うことにより総合評価は、より効率的に改善することが出来ると想定される。

図表2-19 総合評価に影響する項目特定

（３）訓練・教育の質的向上

訓練・研修の質的向上を恒常的に目指しているが、特に新設する場合などは職場実態調査等を踏まえ教育ニーズを把握し対応している、図表 2-20 に判断基準の一例を示す。

図表2-20 訓練・教育新設判断基準項目

判断基準	
a,市場性	ニーズはあるか？
b,成長性	受講生は増えていくか？
c,採算性	利益は上がるか？
d,競合性	お客様が選んでくれるか？
e,強み活用	強みを織り込めるか？
f,タイミング	タイミングはよいか？
g,世の中の傾向	傾向に合っているか？

（４）今後の評価・効果測定に求められること

民間会社においては経営ニーズ（投資対効果）に合った訓練・教育を実施しているかが強く求められており、評価・効果測定結果が明確にかつ定量的に求められる。即ち訓練・教育目的の達成レベルを判断するために、①訓練・教育の効果を、プログラム毎の利益とコスト比較、②組織・個人のスキル向上幅、③業務適用へのフォローアップポイントの明確化、④経営視点からの人材・組織マネジメント意志決定時にサポートが出来るデータ提示等々の様々な面からの要請に応えなければならない。

2－5 公共職業訓練の視点

公共の職業訓練についても同様であり、従来の訓練評価をより目的・目標を明確にし、考え方や実施方法をわかりやすく具体的にすることである。外部からは、もちろん公的資金から成り立っている公共職業訓練であるため一層の期待を持って、様々な指摘（第1章参照）がなされているのである。

公共職業訓練では従来から「訓練評価」として評価がなされている。しかし、平成13年までの「七訂版 職業訓練における指導の理論と実際」には、「訓練評価は、職業訓練で計画し、実施した指導に対する確認と価値判断を行うものである。」と定義して、一般的な「計画（訓練計画）」→「実施（訓練実施）」→「評価」（訓練評価）の手順が科学的な仕事の進め方であり、これにより訓練の改善、進歩が見られるとしている。しかし、訓練コース自体を評価するのではなく、実施訓練内容の具体的な効果について試験によって測定することとなっており、その目的は、適切な時期に学科・実技の試験を実施し、「訓練生への評価」と「指導法の確認」及び「指導方法の改善」のための評価であった。かなり狭義な範囲での評価にとどまっている。

現在の「八訂版 職業訓練における指導の理論と実際」（平成14年改訂）では、教育訓練のサイクルは計画（Plan）→実施（Do）→評価（Check）であり、訓練評価の目的

は「訓練生の評価」と「教育訓練サイクルに改善の余地がないかを探索すること」として、訓練評価の範囲が「訓練のニーズ把握」、「訓練コースの選定、設定」、「目標設定」、「カリキュラム」、「教材」、「指導方法」のいずれかに間違いが無いかを確認することとしている。また、評価を訓練実施後も修了生が訓練で得た内容についての活用状況を確認することまで広げ、各段階に評価の目的を設定し訓練を進行することを推奨している。また、評価のレベルに4段階レベルを採用し、前記狭義の評価である学科や実技の試験をレベル2（習得度測定）とし、今後、レベル1（満足度）、3（行動変容度）、4（成果達成度）についても評価が求められることを示している。

2-6 公共職業訓練コースの評価システム取組事例

都道府県においても能力開発施設を設置し運営をしている。これらの能力開発施設においては公的役割を果たすため、労働政策部等を中心として検討がなされ業務推進の考え方や手法及びシステムを組み込んでいる。特に民間的な発想を取り入れて、実施されている都県に東京都や長野県が上げられる。また、神奈川県や京都府などの大都市圏でも早くから検討されている。

（1）東京都の職業訓練科目評価

平成13年より東京都は、行財政改革を推進するため都が行う事業について行政評価制度を導入し、実施している。個別の事務事業について、これまでの運営が妥当であったか、十分な効果があったか、そして今後どのように運営されるべきかを、事業の実績、必要性及び効率性等を踏まえて総合的に評価する。

評価は、政策立案（Plan）－事業執行（Do）－検証・評価（Check）－見直し（Action）＝PDCAサイクルを再構築し、成果重視の都政への転換、施策・事業の不断の見直しを実現するものとして位置づけられている。

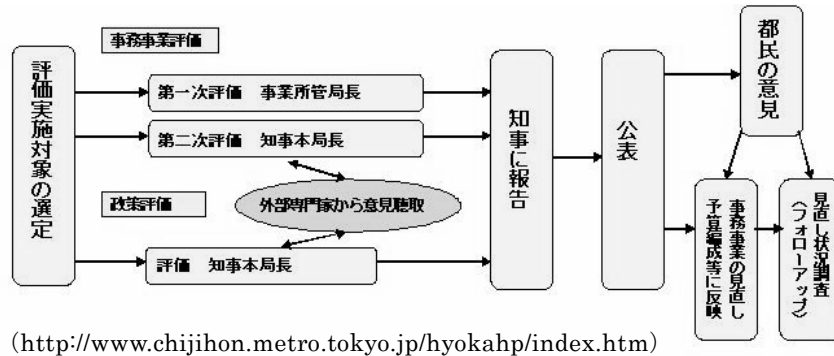
評価は、第1次評価、第2次評価の段階を踏み、より客観的な評価を行う。第1次評価は事務事業を担当する局での評価である。第2次評価は行政評価を担当する知事本局での評価である。この場合、必要に応じて、外部専門家の意見を徴収することもある。

評価は、必要性、効率性、公平性を大きな評価項目と据えて、各評価項目に4段階の評点を付けるものである。（図表2-21）

また、事業目標に対する達成度とそれに係った投入費用の妥当性により、実績評価を行う。実績評価に必要性、効率性及び公平性の各項目の評価を踏まえ、総合評価を行い、「積極的推進」「着実実施」「見直し」「抜本的な見直し」「廃止及び休止」の5つの区分により、今後の事業のあり方・方向性を示すこととなっている。

このように評価した結果は、評価結果は公表し、都民からのご意見を徴収するとともに、事務事業の見直し・予算編成等に活用する。事業所管局の見直し状況を知事本局で

調査（フォローアップ）し、その結果も公表することとなっている。



図表2-21 東京都の事務事業評価の流れ

しかし、全ての事業について毎年評価するには膨大な手間とコストがかかるため、評価対象を選定している。評価対象は、毎年度、効果的、都の事務事業のうち、緊急性及び必要性に応じて、「年度毎に設定する特定の課題に関する事務事業」などを基準として効率的な都政運営を行うために評価が必要と判断される対象を選定する。

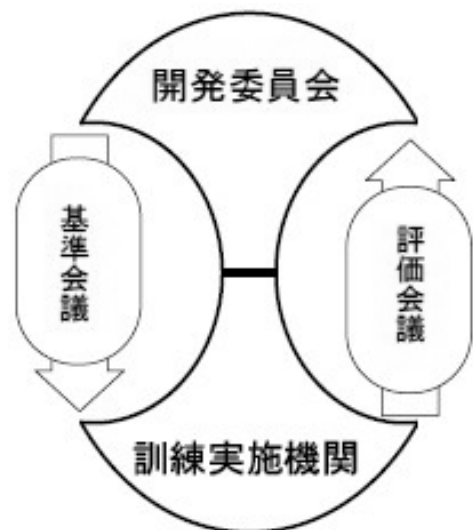
公共の能力開発事業は、平成 15 年に「普及啓発・人材育成などの都民サービス事業（16 事業）」の基準時に、評価対象に選定され評価を受けている。

下記図表 2-23 に評価結果として公表された事務事業評価結果を示す。

一方、東京都の労働部公共訓練課では、平成 9 年より職業訓練の訓練科目の計画的な見直しと改廃に関する提言を得るため都立技術専門校等能力開発訓練評価委員会を設けて、専門部会等により科目評価の資料を作成し、訓練科目の実績等の評価、訓練実施上の改善点などについて検討を行い、訓練科目の見直しを行ってきた。

平成 13 年、より産業界ニーズに対応する訓練科目の開発を行うため、東京都訓練科目開発委員会を設置し、訓練科目を処理社会経済情勢等に対応するようにすべく訓練展開の方向、訓練科目の内容、訓練科目開発にかかる必要事項について検討を始めた。また、平成 14 年には委員会に民間委員を大幅に委嘱し、より実際の検討となるよう続けられている。職業訓練に求められる役割を推進するため、訓練科目の評価がより精緻化されることとなる。

職業訓練のニーズの変化に対応した内容への変革と、経済や社会の変化の中で産業界から求められる人材育成への対応が必要となってい



図表2-22 開発委員会の関連イメージ

る。こうした中から自己点検・評価と改善について積極的に進めるため、事業目標を明確に設定し自己評価により早期の改善を行うって行くこととされた。

また、平成 13 年度に東京都全体の行政評価制度ができたこともあり、現在では事務事業評価制度に準拠し評価会議において自己検証システム(図表 2-22)を導入している。

第1次評価(事業所等)	第2次評価(知事本部)
○産業構造が大きく転換する中、労働力移動が増大し失業率が高止まりしている。地域において失業者の円滑な再就職を促進し、職業の安定を	○東京都の職業能力開発訓練は、受講料無料で失業者に訓練機会を提供することにより、東京都内における失業者の就職促進を図る上で重要な

IV 達成度

【基本指標】 修了生に対する就職率(%)

区 分	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度
日 標 値 (a)	80	80	80	80

化、地
人材の

3

で一定

1) 財務
がある。
ど専門
く低い

雇訓練
分組、
を踏ま

2

人材の供
の就職率

並者負

3

料で失
東京都
重要な

化、地
人材の

雇訓練
分組、
を踏ま

い、これ

教科書の

14年度に

昇、ビジネス

れてきてい

高年齢者の

12年度末

参考にし

している

年度に比

ド

雇訓練事業

し、雇用と

再就職の幹

かること。

職業訓練や

力開発の活

活動に取り

関からの誘

り開発訓練事業

り開発訓練事業

II 事業費・事業規模

区 分	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度
歳 出 額 (千円)	2,820,274	3,076,856	2,606,071	2,513,375
特 定 財 源 (千円)	1,685,036	1,928,106	1,682,366	1,488,054
				1,025,321

【事務事業名】 No. 27
能力開発訓練事業

【所管部署】

産業労働局労働部公共訓練課

<http://www.hataraka.metro.tokyo.jp/>

193(192)

228

4,186,492

(64.6%)

I 事務事業の概況

【事業目的】
職業能力開発促進法に基づき、職業に必要な労働者の能力を開発・向上させることにより、職業の安定と労働者の地位の向上を図るとともに東京の産業を支える人材の育成を図る。

【上位目的】

- 年齢や性別に関わりなく、都民一人一人が自助努力を前提にその能力と意欲を最大限発揮できるような仕組みをつくる。
- 地域の産業界や産業振興施策との連携を強化し、企業や社会のニーズにあった人材育成を効果的に行う。
(第7次東京都職業能力開発計画(平成13年度～17年度))

【概要】
能力開発訓練は、求職者に対し、新たな職業に必要な技能及びこれに関する知識を習得させるために実施する訓練である。

1 一般向け訓練

求職者に対し、新たな職業に必要な基礎的・実践的知識・技能を習得させることにより、技術・技能労働者としての就職機会を拡大するために行う訓練。

- (1) 訓練対象者：現在失業者の者、又は就職を希望する者(一部科目に年齢制限あり)
- (2) 訓練期間：2ヶ月、3ヶ月、6ヶ月、1年、2年
- (3) 訓練規模：平成16年度 13校+分校2校、延108科、年間定員5,660人

2 高齢者向け訓練

職業の転換が必要な高齢者の求職者を対象として、新たな職業に必要な技能・知識を習得させるために行う訓練。

- (1) 訓練対象者：おおむね50歳以上の者
- (2) 訓練期間：2ヶ月、3ヶ月、6ヶ月
- (3) 訓練規模：平成16年度、9校(うち高齢者校1校)、延22科、年間定員1,900人

○ 能力開発訓練に関連する事項

3 無料職業紹介の実施

専門学校における訓練指導と就職援助に一貫性を確保し、ニーズを的確に捉えて就職を促進する。

また、求人情報や求職情報の提供を容易にするためにインターネットを利用して実施する。

4 技能認定の実施

職業訓練終了時に一定の基準のもとに訓練生がその水準に達しているかを判定する制度。合格者には、技能士補(国家資格)又は東京都技能士補の称号が与えられる。

5 資格との組合

就職後の処遇向上、技能習得意欲の増進を図る観点から、新たな訓練科目等の検討については、資格との組合を十分考慮すると共に、所管する関係機関と協議する。

6 訓練手当等

受講機会確保等の目的のため、中高年齢者等が公共職業訓練安定所長の指示により訓練を受講する場合等において、訓練手当等の支給等を行う。

【概要図】 1～6は上記【概要】の番号と同じ

```

graph TD
    A[技術・技能を身に付け新たな職業に就こうとする人々  
○一般求職者  
○高齢者求職者] --> B[公共職業訓練]
    B --> C[指示・援助]
    C --> D[技術専門校(14校+2分校)]
    D --> E[3 無料職業紹介]
    E --> F[企業・事業所等]
    D --> G[6 訓練手当等の支給等]
    G --> H[公共職業訓練安定所]
    H --> I[職業訓練]
    I --> J[公共職業訓練安定所]
    J --> K[企業・事業所等]
  
```

【事務事業開始年度】 昭和33年度(現行の仕組みは、昭和44年制定の職業能力開発促進法に基づく)

【実施機関】

- 職業能力開発促進法
- 東京都立技術専門学校条例
- 東京都高齢者就業センター条例

【国、区市町村等における類似事業】

○雇用・能力開発機構の行う職業訓練

【民間における類似事業】

○民間教育訓練機関(専門学校等)の行う講習

図表2-23 東京都事務事業評価結果「能力開発訓練事業」

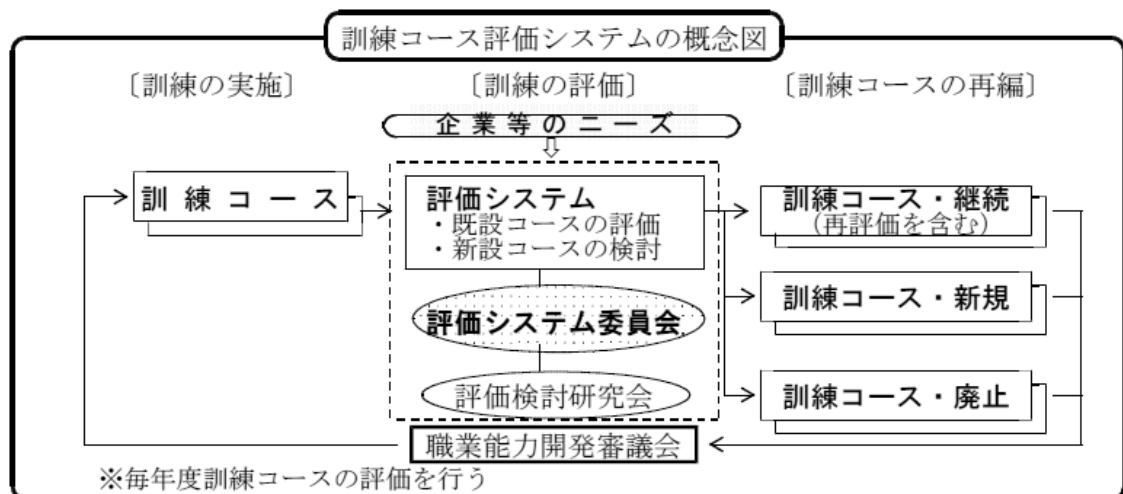
(2) 神奈川県の実施コース評価システムについて

神奈川県では、第7次神奈川県職業能力開発基本計画（平成13年～17年）を、21世紀初頭における職業能力開発のあり方を示す中期ビジョンとして策定した。目標として次の5つを挙げている。

- 産業界を支える人材の育成
- 産業の高度化、高付加価値化に対応できる人材の育成
- 労働移動を容易にする職業訓練の充実
- 「モノづくり」文化の継承と発展
- 新たな人材育成推進体制の充実

公共の担う重点項目として、①離職者、若年者、中高年齢者を対象に、労働者一人ひとりの職業能力の向上が図れるよう、民間への委託訓練を含め多様な職業訓練機会の提供、②自ら人材育成の取り組みを行うことが困難な企業に対する支援策として在職者訓練の充実、③完全失業率の約4分の3が構造的・摩擦的失業にあることから、ミスマッチ解消に向けて、新産業・成長分野に関する職業訓練の充実や既存訓練コースの再構築の3点をあげ、それぞれの主要課題を立てている。

「産業界を支える人材の育成」の目標の課題に企業ニーズに応える人材の育成を立て、専門的な人材を求める企業ニーズに応えるため、新たな訓練コースの開発や、既存の訓練コースを見直すしくみの必要性をあげ、訓練コース評価システムの構築を推進することとした。平成13年度にはシステムの検討を行い、平成14年度にはシステムの導入を図るものとした。図表2-24は平成13年時点でのシステムのイメージを表したものである。



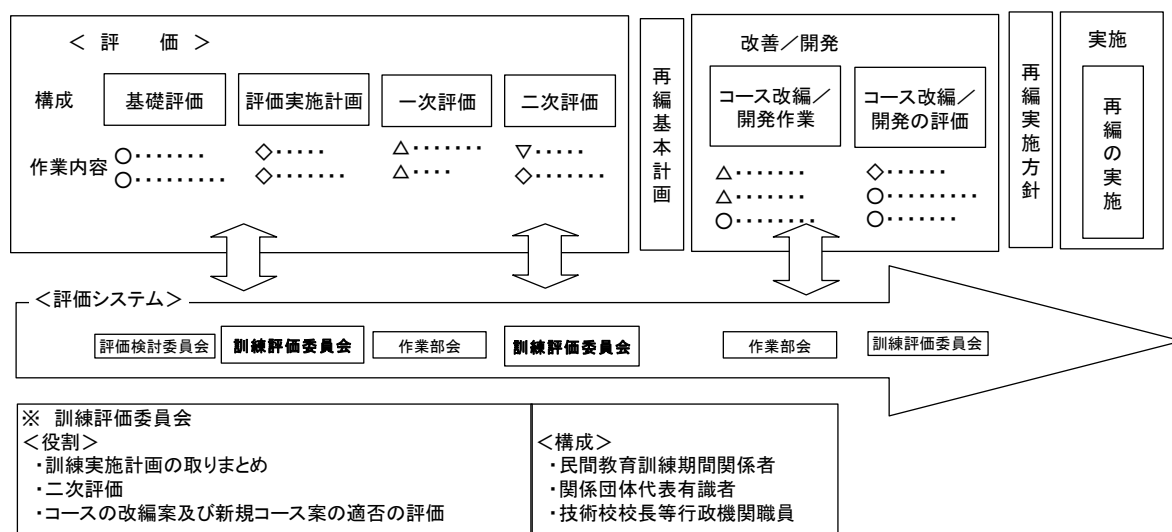
図表2-24 訓練コース評価システムの概念図

訓練コース評価システムは構築の目標として、時代のニーズに応える訓練実施に際して、客観的なデータと有識者等により構成する組織により訓練コースの評価を行い、

県がコースの廃止・新設・改編等の見直しを進める仕組みとして構築された。

評価対象は県下の公共の能力開発施設・障害者能力開発校、専修・各種学校、神奈川県職業能力開発協会及び認定職業能力開発施設で実施する公共職業訓練コースである。

評価の方法は、評価時期と周期について、全ての訓練コースについて4年間をかけて評価するものとしている。なお、評価システム自体の運営もその時々課題に対応して柔軟に運営することとしている。図表2-25は評価、再編の方法をまとめたものである。



図表2-25 評価・再編の方法

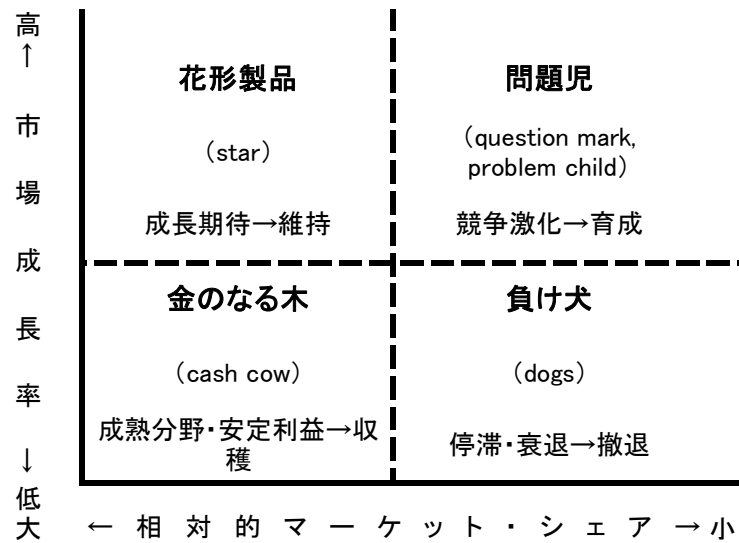
図表中に示すとおり、評価システムの客観性を持たせるために民間委員の委嘱も含めた訓練評価委員会が重要な位置づけとなって運営されている。

2-7 PPM手法によるコース評価事例

公共の職業訓練の評価手法の確立への資料提供として、職業能力開発総合大学校新井氏及び砂田氏両名は、2003年より職業訓練をPDCサイクルで運営しようとした場合、できるだけ簡便で時間をかけずに実施する点に着目し、各種の事業に対して投資等の優先順序を決定するような経営戦略手法で用いられる。プロダクツ・ポートフォリオ・マネジメント（PPM）手法を取り入れた評価手法を試みている。

（1）PPMについて

PPMは、1970年代はじめに米国でボストン・コンサルティング・グループ（BCG）が提唱した。市場の成長率を縦軸に、競合他社との相対的マーケットシェアを横軸に取った4象限のマトリクスを設定し、ここに各製品や各事業をプロットすることで状態を把握し、製品や事業の組み合わせによってリスクを分散させるなどの戦略的意思決定を行う手法である。マトリクスは図表2-26のようにあらわすことができる。



図表2-26 ポートフォリオマトリックス例

縦軸と横軸は様々に設定することができる。2つの評価指標（視点）からバランスよくそれぞれの領域にプロットされる商品や事業を配置することでリスクを分散させ、意思決定の資料となるものである。

図の場合は、縦軸に市場成長率、横軸に市場シェアの2つの指標を取ることで、よくそれぞれの領域の製品・事業を「金なる木」、「花形製品」、「負け犬」、「問題児」という表現で表されている。

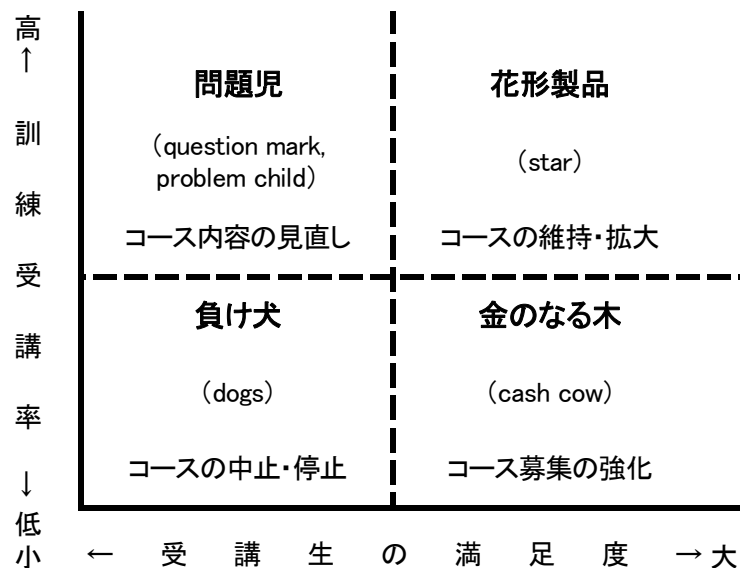
「金なる木」は市場成長率が低く、相対的市場シェアが大きいので安定した収益が獲得でき成熟した製品・事業と判断でき投資の回収を見込める領域である。「花形製品」は市場成長率が高く、市場シェアが大きいので成長が期待でき積極的に投資をして製品の維持を行い、市場成長が低調になってもシェアが確保できていれば、金なる木になる製品・事業の領域である。一方「負け犬」は相対的市場シェアがなく、市場成長率が低いため製品や事業が停滞・衰退する可能性が高い、撤退することが前提として考えられる領域である。「問題児」は、市場シェアが低くて市場成長率が高い、競争が激しい分野であり判断が難しい領域である。投資を増やしてもシェアを確保できなければ、成長率が低下したとき、負け犬の領域に入ってしまう。適切な時期に撤退することも考えなければならない領域である。

（2）訓練評価への適用

これを訓練評価に適用して、PPMの経営活動に対する形成的評価であることを考慮しながら適用している。

縦軸に本来であれば職業訓練の必要とされている度合い等が取ればよいが、出来るだけ時間と手間がかからないように能力開発施設が容易に把握できる受講率をとっている。また、相対的な他の同様に職業訓練または研修との間のシェアや優位性が取

ることが必要となるが、縦軸同様に訓練受講者の満足度をとっている。また、横軸の大小を右肩上がりが見やすいことから、図表2-27のように右側を大、左を小に設定している。

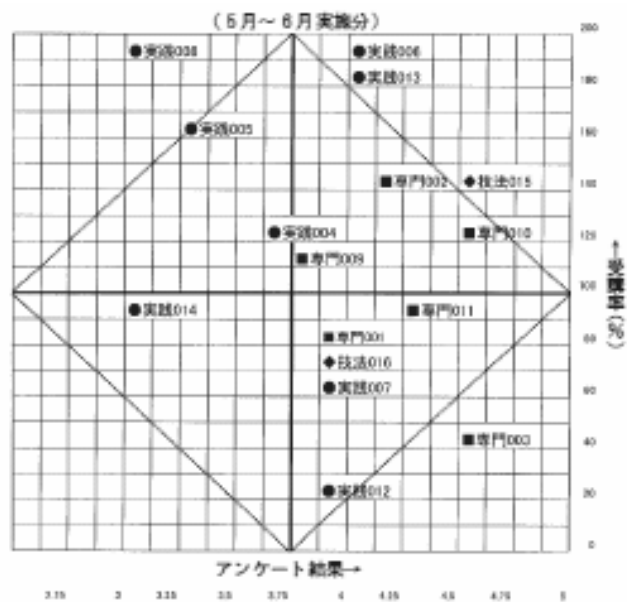


図表2-27 訓練評価におけるPPM

図表2-28は総合大の指導員へのコース数十コースについて集約しのマトリクスへ実際にプロットし検証した例である。

実施月	コース名	定義	受講者数	評価	受講率	実施月	コース名	定義	受講者数	評価	受講率
5月	専門001	10	8	4.00	80%	8月	一般035	20	8	4.32	40%
	専門002	10	14	4.29	140%		一般036	20	7	4.84	35%
	専門003	10	4	4.67	40%		専門037	10	19	4.12	190%
	実践004	10	12	3.70	120%		実践038	10	4	3.88	40%
	実践005	10	15	3.40	150%		実践039	10	8	2.38	80%
	実践006	10	19	4.11	190%		実践040	10	4	4.34	40%
	実践007	10	7	3.93	70%		実践041	10	12	3.63	120%
	実践008	10	19	3.15	190%	9月	一般042	20	23	4.12	115%
6月	専門009	10	11	3.89	110%		一般043	10	10	3.50	100%
	専門010	10	12	4.63	120%		技法044	10	8	3.88	80%
	専門011	10	9	4.34	90%		専門045	10	4	4.38	40%
	実践012	10	2	4.00	20%		専門046	10	3	4.67	30%
	実践013	10	21	4.10	210%		専門047	10	9	4.34	90%
	実践014	10	9	3.06	90%		実践048	10	9	4.00	90%
	技法015	10	14	4.63	140%		実践049	10	7	3.22	70%
	技法016	10	7	4.15	70%		実践050	10	9	4.22	90%
7月	一般017	20	20	4.50	100%	10月	一般051	10	9	4.67	90%
	一般018	10	8	4.21	80%		実践052	10	8	4.75	80%
	専門019	10	9	4.22	90%		実践053	10	10	3.70	100%
	専門020	10	10	4.25	100%		実践054	10	17	4.03	170%
	専門021	10	8	4.00	80%		実践055	10	5	3.30	50%
	専門022	10	3	4.34	30%		実践056	10	12	3.82	120%
	専門023	10	4	3.71	40%		一般058	10	14	4.73	140%
	技法024	20	3	4.50	15%		専門060	10	10	2.75	100%
	技法025	10	13	4.69	130%		専門061	10	6	4.42	60%
	実践026	10	15	3.14	150%		専門062	10	11	3.59	110%
	実践027	10	16	3.86	160%		実践063	10	5	4.50	50%
	実践028	10	10	4.10	100%		実践064	10	8	3.72	80%
	実践029	10	15	3.75	150%		実践065	10	4	4.38	40%
	実践030	10	12	3.84	120%		実践066	10	6	4.25	60%
	実践031	10	8	3.75	80%		実践067	10	16	4.40	160%
	実践032	10	13	3.93	130%						
	実践033	10	5	3.90	50%						
	実践034	10	11	4.05	110%						

コース名は、記号で示している。期間総合大研修課程の区分にしたがい、一般：一般研修、専門：専門技術研修、実践：短期実践、技法：副職技法研修を表している。
評価点数については、本文で説明する。



図表 2-28 集約表とマトリクス例

試行を終えて、次のような考察をしている。

単に測定的評価ではなく、形成的評価を行う資料として活用すること。すなわち、PPMにおいての結果のみで対処をするのではなく、理由を分析して改善策を得ることにつなげることをしている。本PPMだけでは改善するための必要な資料とはならず、別の調査も必要である。

また、評価に際してはその適性にも、注意が必要であることを指摘している。PPMでの軸の中位点（エリアの境となる軸の値）を適切に設定できるかどうか、また、軸自体に用いる評価指標自体も適切なものを採用するかどうかである。

まとめとしては、PPMを用いた評価は評価の一つとして効果が発揮できることが確認できたとしている。

本事例は、新井、砂田両氏による研究報告として、能力開発研究センター発行の職業能力開発研究に投稿されたものを引用・参考している。詳しくは、第21巻「PPM手法を適用した訓練評価手法構築の試み」、第23巻「PPM手法を適用した訓練評価手法構築の試み 第2報－平成13年度から平成16年度までの指導員研修改善の経過－」にそれぞれと掲載されているので参照されたい。

引用文献等

※ 1、2

カリキュラムと教育評価の探求 天野 正輝著 文化書房博文社 2001.3.30 第1部第2章第1節教育活動における評価の役割より

参考文献等

- 1 浅野良一 2002年「学校評価の考え方と進め方」文部科学省：教育委員会月報9月号
- 2 浅野良一 2003年「学校の組織設計と協働」（共著）教育開発研究所
- 3 浅野良一 2005年「組織マネジメントで学校を変える」ぎょうせい：悠（はるか）4月号～12月号
- 4 FXLI 2004 ASTD International Conference & Exposition 参加報告書
- 5 日産人材開発センター研修資料
- 6 カリキュラムと教育評価の探求 天野 正輝著 文化書房博文社 2001.3.30 第1部第2章第1節教育活動における評価の役割より
- 7 都立学校評価システム確立検討委員会 一次報告～都立学校の自己評価の確立に向けて～東京都教育委員会 都立学校評価システム確立検討委員会 2003.11
- 8 都立学校評価システム確立検討委員会 二次報告～都教育委員会による都立学校の評価と支援～東京都教育委員会 都立学校評価システム確立検討委員会 2004.3
- 9 七訂版職業訓練における指導の理論と実際 労働省職業能力開発局 職業訓練教材研究会 1998.10.30
- 10 八訂版職業訓練における指導の理論と実際 厚生労働省職業能力開発局 職業訓練教材研究会 2002.3.30
- 11 実践 Q&A、図解演習、事例で学ぶバランス・スコアカード徹底活用 日経情報ストラテジー編 日経 BP 出版社 2005.5.25
- 12 東京都ホームページ 東京都の行政評価制度 2005.12 現在
<http://www.chijihon.metro.tokyo.jp/hyokahp/index.htm>
- 13 東京都労働部公共訓練課 報告「職業訓練科目の評価について」
- 14 東京都労働部公共訓練課 報告「訓練科目評価会議及び職業訓練基準会議の事務局を担当して」（中間実施報告）
- 15 神奈川県産業人材課 「訓練コース評価システムについて」
- 16 神奈川県 第7次職業能力開発基本計画
<http://www.pref.kanagawa.jp/osirase/sangyojinzai/sangyojinzai/7thPlan.pdf>
- 17 能力開発研究センター 職業能力開発研究 21巻 2003
「PPM手法を適用した訓練評価手法構築の試み」 新井吾朗、砂田栄光
- 18 能力開発研究センター 職業能力開発研究 23巻 2005
「PPM手法を適用した訓練評価手法構築の試み 第2報－平成13年度から平成16年度までの指導員研修改善の経過－」 新井吾朗、砂田栄光