

第 4 章 考察及び提言

第4章 考察及び提言

第1節 訓練コース評価指標の留意点、考察及び提言

1-1 訓練コースの品質向上・改善に向けた方向性に関する一考察～「成果の評価」と「取り組みプロセスの評価」

本研究は訓練コースの評価指標をバランススコアカードの枠組みで網羅的に設定、整理しているが、本節では視点を変え、これらの評価指標を「成果の評価／取り組みプロセスの評価」という切り口で再整理し、特に見逃してはならない重要指標について抽出した上で、その測定・利用に際する注意点を考察していきたい（したがって、本節はいわゆる「プロセス管理」の簡易版と理解することも可能である）。

本節でまず確認しておかねばならないのは、今回、訓練コースを評価する目的が「評価結果を用いた訓練コースのランク付け」や「評価結果を用いたコース担当指導員のランク付け」では決してなく、「評価結果を用いた訓練コースの品質向上・改善」であるということである。いいかえれば、評価指標の設定から評価方法、評価結果の利用にまで至る一連のプロセスは「品質の向上度合い」と「品質向上のためのポイント」を明らかにするために組み立てられるべき、という点である。この点を踏まえないと適切な評価指標や評価方法の設定はなされ得ないであろう。

これに次いで確認されるべき点は、評価そのものの議論ではないが、評価実施に際し、極めて重要な部分といえる。すなわち、評価を通じて明らかになった「品質向上のためのポイント」に対応する「品質向上ノウハウ」の組織的共有なくして品質向上はありえない、ということである。今回のコース評価自体は「どこが悪い（どこに改善余地があるか）」を明らかにする「検査」の役割にすぎない。「どうすればよくなるか」という適切な「処方箋＝品質向上ノウハウ」が用意されなければ、評価の意味は半減するといえる、という点は十二分に確認されるべきである。

以下では、上記2つの論点別に議論を整理したうえで、今回設定された「訓練コース評価指標」の位置づけ・意味づけと、「訓練コースの品質向上・改善に向けた方向性」について論じていくものとする。

(1) 「成果評価」と「取り組みプロセスの評価」～「品質の向上度合い／品質向上のためのポイント」を明らかにするための評価

今回実施する評価の目的は「評価結果を用いた訓練コースの品質向上・改善」である。当該目的を達成するためには「現状の品質はどうか」と「品質向上・改善のポイントは何か」がつかめる評価である必要があるだろう。前者すなわち「現状の品質」を測定する評価をここでは「成果評価」と呼ぶ。これに対し後者の「品質向上・改善

のポイント」をつかむ評価は「取り組みプロセスの評価」と呼ぶことにしよう。「成果評価」で目標数値の達成度等を測定することで訓練コースの「出来具合」を把握した後、「取り組みプロセスの評価」を通じて「よりよい出来」を実現するための改善点・課題をあぶり出す、というのが本評価の基本骨格であるといえる（図表 4-1 参照）。

図表4-1 今回の訓練コース評価の基本骨格

1. 成果評価…「現状の品質」を測定する評価。目標数値の達成度等を測定することで訓練コースの「出来具合」を把握。
2. 取り組みプロセスの評価…「品質向上・改善のポイント」を把握するための評価。上記「出来具合」をさらに向上させるための改善点・課題を把握。

① 公共職業訓練機関における「成果評価」の着眼点と方法

「現状の品質」を測定する「成果評価」について、公共職業訓練機関の場合、民間の職業訓練機関等とは異なり、「顧客の支持」の帰結である「利潤」という「ものさし」で事業の成果を測定することに適さない。理由を列挙するまでもないが、例えば「安価なサービス提供をする」や「利潤が上がるような事業は民間に任せる」といった基本方針があるためである。

では「利潤」以外に「顧客の支持」を表す指標に何があるだろうか。直接的には「顧客満足度」が挙げられるが、ここでは指標として「顧客満足度」自体を左右する最大要因とみなされる「顧客の期待」の実現度合いを付け加えたい。

公共職業訓練機関（ここでは「離転職者訓練」に限定する）の「顧客」には、「企業（求人者）」、「受講者（求職者）」に加え「社会（国民一般）」の三者が想定できる。「顧客」三者の公共職業訓練機関に対する「期待」はそれぞれである。「企業（求人者）」が訓練コース（離転職者訓練）に期待するのは、「自社が希望するスキルを保有した人材の採用と採用後の活躍」であろうし、「受講者（求職者）」の期待は「（希望する職種・就労条件の企業に）就職すること」であろう。「社会（国民一般）」の期待は「効率的であり、かつ社会ルールに則って成果を上げること」自体を期待しているとみて差し支えないだろう（次表参照）。以下では、本研究で提案されている「評価指標」のうち、「成果」すなわち「顧客三者（企業・受講者・社会）別の期待の実現度合い」を端的に表すものを抽出し、その適切な評価・測定方法と評価・測定結果の「読み方」に関する留意点を整理していくこととする。

図表 4-2 企業・受講者・社会の公共職業訓練機関に対する「期待」

公共訓練機関の「顧客」	各顧客の「期待」
企業（求人者）	自社が希望するスキルを保有した人材の採用と採用後の活躍
受講者（求職者）	（希望する職種・就労条件の企業に）就職すること
社会（国民一般）	効率的であり、かつ社会ルールに則って成果を上げること

a. 「成果評価」その1～企業（求人者）の「期待」を示す指標

ここではまず公共職業訓練機関の顧客のひとつである「企業（求人者）」にとっての「成果」＝「期待の実現」、すなわち「自社が希望するスキルを保有した人材の採用と採用後の活躍が実現したかどうか」がいかなる指標によって、どのような方法で測定されるべきか整理したい。

今回研究を通じて提示されている訓練コース評価指標（66 頁参照）のうち、これに該当するものは「企業の修了生に対する満足度」（修了生の就職先企業の、当該修了生に対する満足度）である。この指標に関する評価者は「企業経営者・人事担当者・当該修了生の配属先の長」であり、被評価者は「当該修了生」、評価項目は「当該修了生の職業能力や職場での活躍ぶり」ということになる。

ここで最初に留意すべきは、当該指標を用いた評価が「訓練コースそのもの」の満足度でなく「訓練コース受講によってもたらされた成果（修了生の「仕事の出来具合」）に対する満足度」を示すということである。企業という「顧客」は「（修了生に）何を教えたか」だけでなく「どれだけ身につけさせたか」を重視する。さらに、企業にとってこの「どれだけ身につけさせたか」は、直接的には「自社でどれだけ『期待通りの』活躍をしているか」によって測られる。つまりここで測定される満足度は何らかの絶対値ではなく、「自社の期待値をどれだけ満たしているか」という相対的な値を示す、ということである。したがって、仮に人材への要求水準が相当に高いA社において「不満」と評価されるような人材a氏が、人材への要求水準が相応のB社において「大変満足」と評される可能性は充分にあり得るのである。

上記の点を理解しないと「企業の修了生に対する満足度」（修了生の就職先企業の、当該修了生に対する満足度）という指標は、適切なもの足り得なくなる。単純なアンケート調査のみで「A社の、修了生a氏に対する満足度は○点」と算出し、こうした数値を訓練コース別に並べたり時系列に並べたりしても、これは参考値程度のものと捉えるべきであり、数値自体に一喜一憂することはあまり意味がない。当該評価で大切なのは、「A社は修了生に何を期待している（いた）のか、修了生a氏はどれだけ期待に添っていて、何が期待を満たしていないのか」を把握することであろう。「期待を満たしていない」部分のうち、教育訓練コース

の範囲内で修正可能な点（例えば「人柄」や「コミュニケーション能力」等以外の点）は何かを把握し、これを踏まえてコースの改善に結びつけることが本指標を通じた、企業という顧客の観点からみた「成果評価」の趣意である（図表 4-3 参照）。

図表4-3 企業（求人者）の「期待」を実現したかどうかを測定する指標

評価指標	具体的な評価項目（例）	留意点
企業の修了生に対する満足度	修了生の職業能力や職場（就職先企業）での活躍ぶり	・ 満足度のポイント自体よりも、修了生が「期待を満たしていない部分」は何かを把握することが重要

b. 「成果評価」その2～「受講者（求職者）」の「期待」を示す指標

受講者（修了生）にとっては「（離転職者訓練で修得したスキルによって）就職できるかどうか」が最大の関心事である。したがって受講生にとっては自身が受講するコースにおける過去の「就職率」は大変大きな意味を持つ、「成果」を示す数値と捉えられていよう。

今回研究を通じて提示されている訓練コース評価指標（67 頁参照）でも「就職率」は重要指標のひとつとして挙げられている。無論、「就職率」は各地域の景気や労働需給の状況等に大きく左右される点に留意すべきである。すなわち、訓練コースの評価は単純に「就職率」の水準や時系列の推移だけで評価されるべきではない。「就職率」をコース評価の指標として用いる際は最低でもその地域、その職種での有効求人倍率との相関が考慮される必要があるだろう。

「受講者（求職者）」の「期待」という観点からは、「就職できたかどうか」という結果のみならず、当然そこに至るまでの多様な支援も評価項目足りうる。「どれだけよい訓練を受けられたか」と「どれだけ就職活動に資するフォローを受けられたか」である。

「どれだけよい訓練を受けられたか」についての指標として、今回示されている訓練コース評価指標（66 頁参照）では、「修了生の訓練に対する満足度」と「習得度」を挙げている。ここで注意すべきは、「訓練に対する満足度」の扱いであろう。訓練コースの「満足度」は得てして「楽しい（雰囲気）訓練コースで高くなりやすい」傾向にある。裏を返せば「厳しいが、身には付く」タイプの訓練コースは満足度が低くなりやすい。公共職業訓練機関の使命が「ただ楽しませる」ことではなく「職業能力を高める」ことにある以上、上記のような状況で満足度が低く出るようなケースがあるということを想定した上で、「満足度」と「習得度」双方の数値を捉える必要がある。

「どれだけ就職活動に資するフォローを受けられたか」について、今回提示の

訓練コース評価指標（73頁参照）では、「相談援助件数」、「就職支援活動件数」、「相談援助に関する満足度」、「就職支援に関する満足度」が挙げられている。前二者の「件数」については、単なる件数ではなく「受講者1人当たり件数」を把握すべきである。後者二つの「満足度」については相談援助や支援を受ける前の「期待度」も併せ聴き、「期待とのギャップ」を把握することも、相談援助や支援活動の改善に結びつく取り組みとして有効であろう（図表4-4参照）。

図表4-4 受講者（求職者）の「期待」を実現したかどうかを測定する指標

評価指標	具体的な評価項目（例）	留意点
就職できたかどうか	就職率	・その地域、その職種での有効求人倍率との相関が考慮される必要あり
どれだけよい訓練を受けられたか	修了生の訓練に対する満足度／習得度	・「厳しい」タイプの訓練コースは「満足度」が低くなりやすいことに留意。
どれだけ就職活動に資するフォローを受けられたか	受講者1人当たり相談援助件数／受講者1人当たり就職支援活動件数／相談援助に関する満足度／就職支援に関する満足度	・相談援助や支援を受ける前の「期待度」も併せ聴いた上で「期待と実際とのギャップ」を把握することも、相談援助や支援活動の改善に結びつく取り組みとして有効

c. 「成果評価」その3～「社会（国民一般）」の「期待」を示す指標

「社会（国民一般）」が公共職業訓練機関に期待しているのは、「効率的であり、かつ社会ルールに則って成果を上げること」であろう。今回研究を通じて提示されている訓練コース評価指標（69頁参照）のうち、まず「効率性」に該当する指標としては、「経費節減につながる場所の活用」や「経費節減につながる訓練実施計画の策定」が挙げられており、「社会ルール遵守性」については「知的財産権／個人情報保護法／環境保護法等を守るための仕組みがあること」が挙げられている。なお、「成果」については前述 a. 「成果評価」その1～企業（求人者）の「期待」を示す指標、b. 「成果評価」その2～「受講者（求職者）」の「期待」を示す指標をそのまま活用して差し支えないものと思われる。

なお、「社会（国民一般）」の「期待」が実現されているかどうかについては、上記指標に関して第三者評価を仰ぐ形で代替されよう。

② 「取り組みプロセス」の評価と留意点

いわゆる「プロセス管理（結果だけを見て原因の追及や改善策を議論する管理ではなく、業務の取り組みプロセスを重視して原因を把握し対応するための管理）」の公共職業訓練への適用については、かねてより職業能力開発総合大学校能力開発研究センターを中心に、その活用ノウハウが整理されてきたところであるが、ここで

はこれらのノウハウを踏まえつつ、訓練コースの「成果」指標の向上に結びつく「取り組みプロセスの評価」、言い換えれば「プロセス管理が適切に実施されているかどうかの評価」に着目したい。

前項（（１）公共職業訓練機関における「成果評価」の着眼点と方法）で見た評価指標はいわば「結果」を評価するものであり、「プロセス管理」が言うところの「業務の取り組みプロセスを重視して原因を把握し対応する」評価指標とは異なる性質を持つものである。すでに何度も確認しているように、今回実施する評価の目的は「評価結果を用いた訓練コースの品質向上・改善」である以上、もとより「結果（成果）の評価」と「結果（成果）をもたらした取り組みプロセスの評価」がセットでなされなければ、評価の意味は半減する。

では、「訓練コースの品質向上・改善」をもたらすための「取り組みプロセス」の評価とは、具体的にはどのような指標によってなされるべきだろうか。ここでは最低でも外せない２つの指標を挙げたい。それは「市場把握の取り組みが適切になされているか」、「把握した市場の状況がコースに反映される取り組みがあるか」の２指標である。

a. 「取り組みプロセスの評価」その１～市場把握の取り組みが適切になされているか

顧客の「期待」に応えるためには、まず顧客が何を欲しているのか、すなわち市場の状況はどうなっているのかを把握する必要がある。本研究が提示している訓練コース評価指標（71 頁参照）のうち、市場の状況の把握すなわち「訓練ニーズの把握」に関するものとしては「企業・団体等ヒアリング件数」、「人材ニーズヒアリング件数」、「産業別、職業別求人状況（の把握）」等が挙げられている。実際、これらの指標に関する取り組みは市場の状況の把握に不可欠な活動であることは言うまでもない。

ただし、ここで注意しなくてはならないのは「ヒアリング件数」を増やすこと自体を目的としたり、徒に地域労働市場の分析ばかりに注力したりしても、「成果」に直結するとは限らないという点である。「取り組みプロセス」に関する評価指標はこの数値自体を云々するのではなく、あくまでチェックリスト的に活用されることが推奨されよう。具体的には、例えば「成果」指標の数値が芳しくない際に、これら「訓練ニーズの把握」に関する取り組みが適切になされているかどうかを当該指標で確認し「取り組みが充分ではない」と評価されたときに「訓練ニーズの把握」への注力を図る、という使い方が望ましい。

b.「取り組みプロセスの評価」その2～把握した市場の状況がコースに反映される取り組みがあるか

いかに適切に訓練ニーズが把握されていたとしても、そのニーズが訓練コースに反映されていなければ「成果」の向上は期待できない。とはいえ、訓練ニーズを訓練コースに反映させる方法・ノウハウは人それぞれであり「これが典型的な方法だ」という標準的なものがあるわけではない。したがって「訓練ニーズの把握に基づいたコースの改善」に関する取り組みが行われているかどうかを指標化し、評価することには慎重を期す必要がある。

指標化しやすい項目としては、例えば「改善件数」が想定されうるが、これとて「何をもって改善とみなすか」、「何をもって1件とカウントするか」等、一歩間違えると徒労ともなり兼ねない議論が必要となるかもしれない。

ここで今一度確認すべきは、今回評価の目的が「指導員や訓練コースのランク付け」ではなく「訓練コースの品質向上・改善」であるという点である。当該目的を踏まえるならば、評価指標が数値で表現されるものでなくても何ら不都合はないことが理解されよう。そうだとするならば例えば以下のような「評価」が考えられる。訓練コースを設定する各担当者が把握した「訓練ニーズ」と「ニーズに対応した改善点」、「改善によって得られた効果」を一覧表とし、これを自己評価するという方法である（次表参照）。なお、ここにおいて作成された一覧表は後述する「品質向上ノウハウ」の共有ツールとしても活用できよう。

図表4-5 「訓練ニーズをコースに反映する取り組み」の有無に関する自己評価表の一例

訓練ニーズ	ニーズに対応した改善点	改善によって得られた効果
複数の修了生より Web アプリケーションの開発とネットワーク構築の両方がマスターできるコースを開講してほしいという声が聴かれた。	既存の Web エンジニアコースとアプリケーション開発コースを統合し、新たに Web アプリケーションコースを開講した。	コース統合後は受講希望者の応募倍率が3倍となり、また修了生の就職率は20%超向上した。

（2）「品質向上ノウハウ」の組織的共有～評価の意味を半減させないために

前項までで訓練コースの「成果評価」ならびに「取り組みプロセスの評価」における適切な評価指標、評価方法、留意点等について整理した。既に述べたようにここまでの評価活動は「訓練コースのどこに改善余地があるか」を明確化するための「検査」の役割を担う部分である。本評価を実施する最終目的である「訓練コースの品質向上・改善」を実現するためには、「どうすれば、よりよくなるのか」の記された「処方箋」すなわち「品質向上・改善ノウハウ」が必要となる。

公共職業訓練機関における訓練コースの「品質向上・改善ノウハウ」の蓄積とその

共有については、すでにこれまでさまざまなツールの開発がなされ、これを通じた改善効果が一部で認められはしているものの、改善活動全体からみると「一部の優秀な職員の閃き」に負っている部分も依然大きいという声は根強い。こうした状況を少しでも前進させるためにも「品質向上・改善ノウハウ」の共有とその高度活動に関する取り組みには引き続き注力する必要があるだろう。

なお、「品質向上・改善ノウハウ」の共有とその高度活動に関する取り組みの事例としては次表のようなものが想定される（図表 4-6 には既往の取り組みも含まれる）。

図表4-6 「品質向上・改善ノウハウ」の共有とその高度活動に関する取り組み例

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ 品質向上・改善ノウハウのデータベース化・ 上記データベースの実践的活用講習会の開催・ 品質向上・改善事例発表会・勉強会の開催（個別施設開催）・ 品質向上・改善事例発表会の開催（複数施設共同開催）・ 上記事例を教材とした職員研修の開催 |
|--|

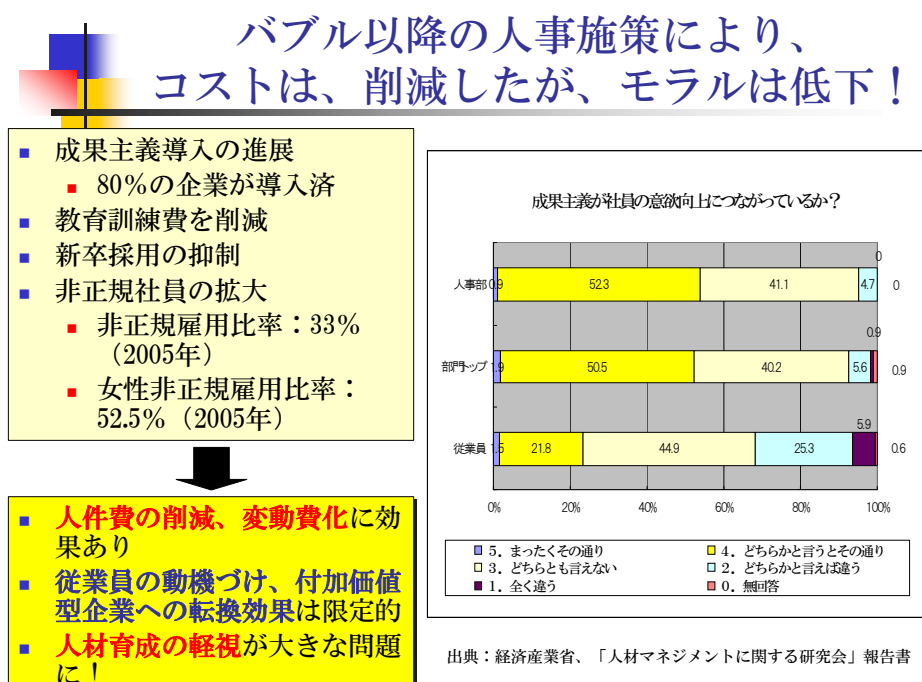
…等

1-2 能力開発センターでの訓練の「見える化」に向けて

2007年11月11日の日本経営品質学会において、共鳴を呼ぶ育成の「見える化」と題して、「見える化」が何故昨今重要になってきたのかを発表し、11月28日の富山県職業能力開発協会主催の経験交流プラザでは、2007年度に予定される政府の人材育成事業の一旦をご紹介した。その内容に沿い、ここで簡単に「見える化」とは何なのか、何のためにするのか、その中で、育成の「見える化」、更には、訓練の「見える化」の重要性とその事例を紹介しよう。

(1) 人材育成の軽視で進んだ職場モラルの低下を改善する育成の「見える化」

‘90のバブルの崩壊後、日本的な雇用形態とされた年功序列や終身雇用制度、更には能力主義に基づく給与体系が、各企業の経営に大きな負担としてのしかかった。このため、約80%の企業にて、成果に応じた給与体系として成果主義の導入が進んだ。もはや新卒採用の抑制、非正規社員の活用だけの企業努力だけでは、対応出来なくなったからだ。特に中小企業においては、経費の削減の観点から、教育訓練費は削減され、派遣の活用や経験者を中途採用するケースが増加した。しかし、成果主義による目標管理制度を導入しても、管理職が社員を如何に評価するべきなのかのガイドラインが明確になっておらず、結果のフィードバックも充分とは言えず、社員に不満が溜まるケースが多い。

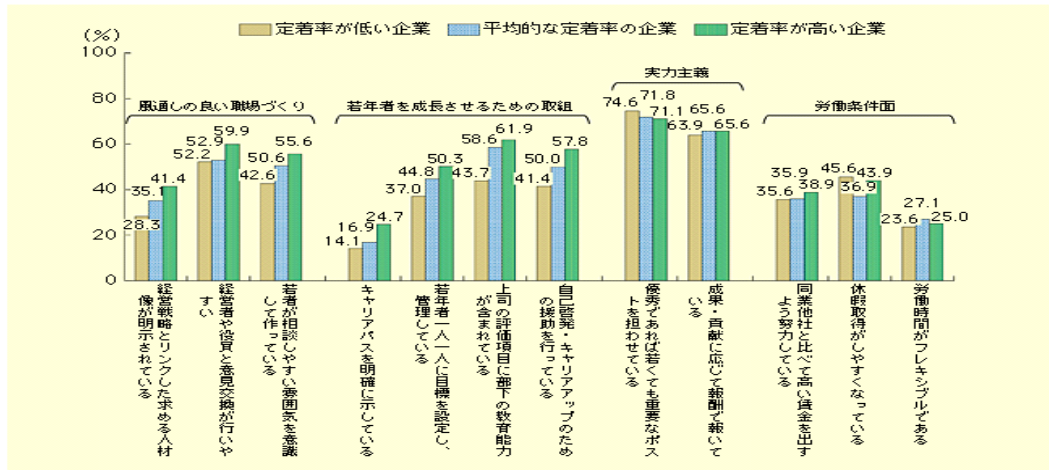


図表4-7



若年者の定着率の改善には！

定着率をあげるには「**風通しの良い職場づくり**」と「**若年者を成長させる取り組み**」が効果的で、**実力主義**の導入や高い賃金とは、関係がない。



資料：(株)野村総合研究所「若年労働者活用実態に関するアンケート調査」(2005年11月)

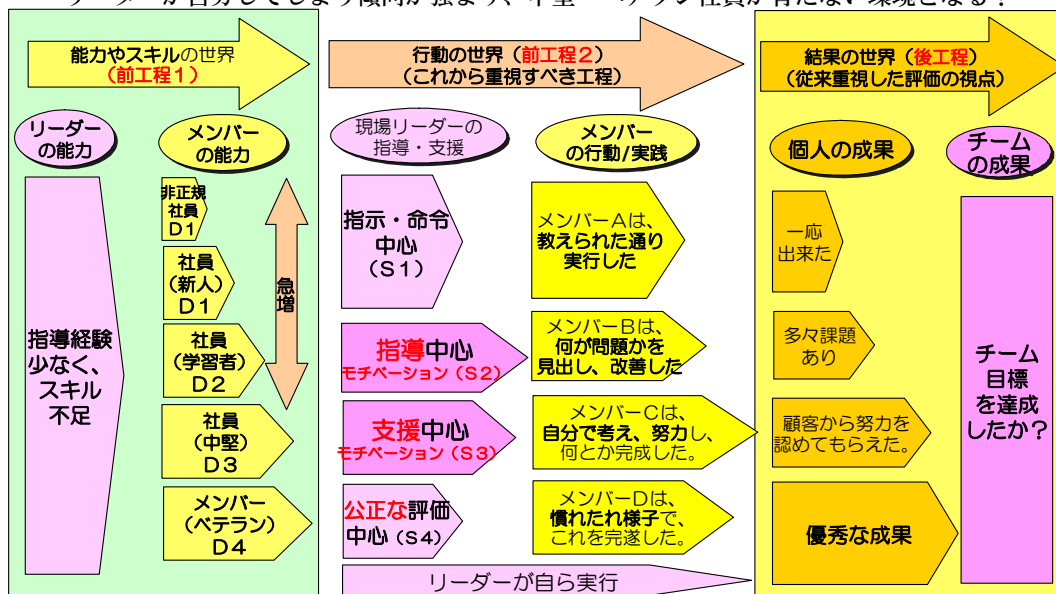
- (注) 1. 「貴社における取組についてあてはまるか」という問に対し、「おおいにはあてはまる」「ややあてはまる」と回答した企業の割合。選択肢は他に「どちらとも言えない」「あまりあてはまらない」「全くあてはまらない」。
2. ここでいう「若年者の定着率」とは、正社員として採用した16～34歳の者の5年後の定着率を指す。
3. ここでいう「定着率が低い企業」「平均的な定着率の企業」「定着率が高い企業」とは、若年者の5年後の定着率がそれぞれ50%未満、50～70%未満、70%以上である企業を指す。

図表4-8



結果主義が強まると！

新入社員が減少、その替わりの非正規社員を指示命令で動かす習慣になり、頼めない仕事は、リーダーが自分してしまう傾向が強まり、中堅・ベテラン社員が育たない環境となる！



図表4-9

中小企業白書の若年者の定着率調査（図表4-8）が示す通り、成果主義の進む職場、高賃金が、若年者の定着率に良い影響を与えている訳ではない。この原因には、評価する経営層が、売上げ、利益に関連した評価しやすい結果だけ（成果は、本来、プロセス＋結果である）を考える傾向が強まり、その影響で、管理職も、売上げ利益増にどれだけ貢献したかを評価の判断基準とする傾向が一層強まった。この現象は、図表4-9が示す通り、従来の前工程1の能力／スキル中心の評価が、前工程2（行動の世界）を跳び越して、突然、後工程の結果の世界だけに注目したことに原因している。多くの場合、結果だけが注

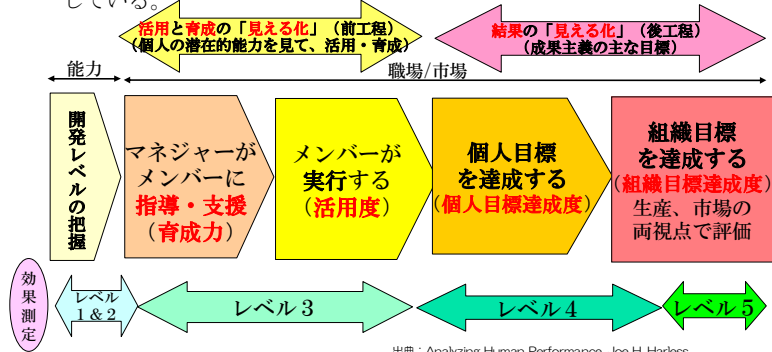
結果の「見える化」の限界！

- 改善や改革による効果を「見える化」しても、その原因が、偶然だったのか、本人の努力の賜物なのか、チームワークの賜物なのか、周りの指導・支援が効果的だったのか、その他の要因なのかが不明で、どのようなフィードバックをするべきかが分からない
- 例え、良い結果であっても、それを実現した職場での指導・支援状況、職場環境等を把握することが難しいので、それをどのように再現したら良いかが不明確
- メンバーのモチベーションがどんなレベルで、将来継続的な発展が期待出来るのか不明である
（結果だけのデータでは、優秀な社員が離職するかどうかを判断するのは困難）

図表 4-10

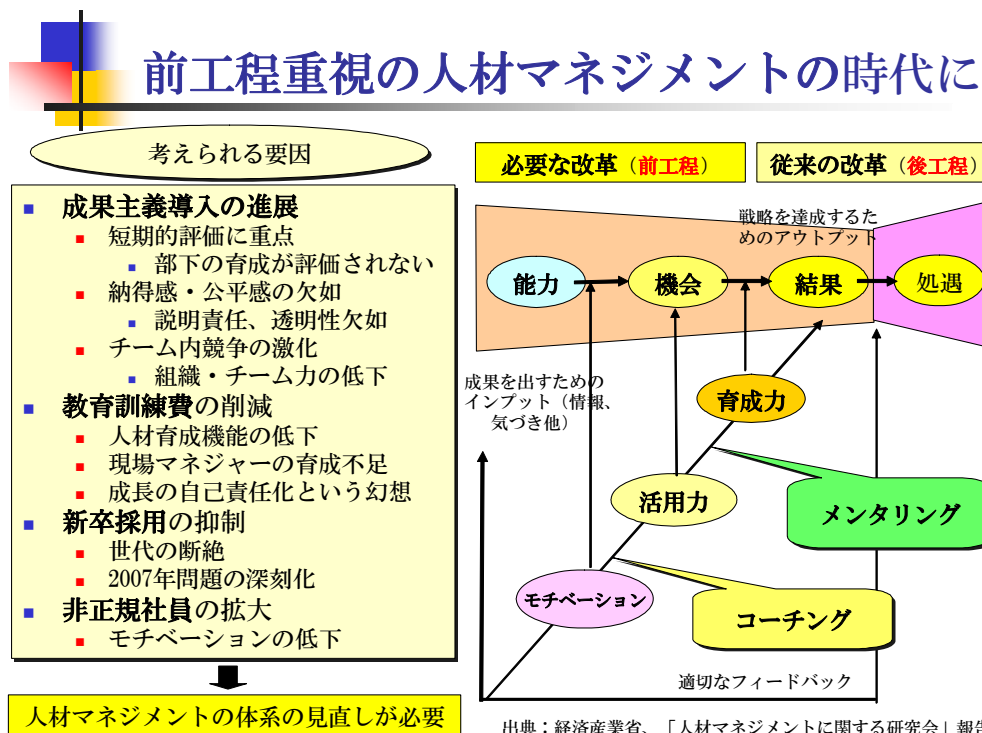
本来の成果主義が、結果主義になってないか！

- 成果主義とは、英語では、Performance-based pay system と呼ばれ、結果だけでなく、行動と結果への因果関係を重視し、途中経過（プロセス＆プログレス）を的確に把握し、良い結果（レベル4）を引き出す一歩手前のレベル3（活用と育成）を、「見える化」することを原則としている。



図表 4-11

目されるので、慣れない新人や非正規社員にやらせるより、重要な仕事は現場リーダーが自分でやってしまった方が安全であり、その方が一時的には良い結果を達成出来ると考えるようになりやすい。しかし、核になる人材がいなくなれば、自分の存在感を後の人が感じてくれるだろうと思ひ、その後処理は、管理職の責任にしてしまう。管理職は、新人が少なくなったことも考え、経験ある中途採用に頼り、経験者を派遣で賄おうとする傾向が増した。その間、有能な人材の育成やノウハウの蓄積が成されず、何か起こると、マネジメントの問題が表面化する。経営者は、この対応を管理職に課すが、管理職は、人材育成より、自分で実行するという応急処置に終始することが多い。毎年人事異動が恒例化している会社では、この繰り返しが一層顕著に現れ、ノウハウの蓄積、人材育成が一向に進まない状況が進んだ。



図表 4-12

このやり方の最大の問題は、まず、結果だけに注目しすぎる経営方針や教育訓練費を一律削減する方針にある。結果だけに注目すると、人材育成はなおざりになり、図表4-9の前工程2の行動の世界に注目しない傾向が助長される。もし、経営者や管理職の都合により、押し込みセールスによる粉飾決算が横行すると、当事者でさえ、次年度が継続的に成長出来るのかも判断が難しくなる。経営者は尚更だ。上場企業の投資家は、公表される財務諸表では、その会社が継続的に発展できるのかを判断することは、至難の業になる。現在の好業績の功績は、担当者の頑張りなのか、チームワークなのか、指導支援の効果があったのか、担当者へのモチベーションが適切なのか等々が見えないので、結果をきちんとフィードバックがし難いのが現状だ。欧米企業では、成果主義の導入も早く、'90年代に、日本で起きた多くの問題を既に経験している。

彼らは、このような事態を改善する方策として、**パフォーマンスの考え方を重視**することを学んだ。パフォーマンスとは、能力（スキル）、実践（行動）、結果は、関係性があり、スキルを学習し、それを**実践（行動）**し、結果に結びつけるプロセス重視の考え方である。このプロセスの中で、必要な情報を共有し、効果的な**モチベーション**を行い、スキルを活用出来る機会をつくり、やり方を指導する育成の活動を通して、結果に結びついているかをキチンと管理しているかどうかを評価することが、本来の**人材マネジメント**である。このプロセスを見えるようにするのが、育成の「見える化」だ。この過程で、従来の指示命令ではなく、相手の能力と意欲に合わせた個別対応の指導・支援法が有効であり、その基本スキルとして、**コーチング**や**メンタリング**が体系化された。この人材マネジメントに関する各種の情報が、経済産業省が主宰する「人

材マネジメントに関する研究会」報告書の中にも紹介されている。

この育成の「見える化」は、従来、結果中心になりがちな評価の視点を、前工程2の行動の世界を注目させるために必要な情報提供であり、人材育成を重視することで、短期的な結果主義の傾向を是正し、会社の継続的な発展を可能にするものだ。



図表 4-13

① 「見える化」とは、本来何のためなのか？

「見える化」は、トヨタ自動車などの成功企業の殆どが活用しており、現場で発生している多くの課題をメンバーに早めに気付かせ、改善や改革を促す仕組みと言って良い。多くの役立つ情報、課題は、現場にあるとの前提で、注目すべき情報を現場で見やすくすることで、指示命令ではなく、現場のメンバーに自主的に問題解決や改善・改革の意識を促すことを目的としている。かといって、余り多くの情報を雑多にPC 端末から見える環境を提供しても、現場が混乱し、逆に見なくなる傾向もある。必要な情報だけに注目し、誰でも見える環境をつくり、その問題をどうしたら改善、解決出来るのかを話し合う場をつくり、協力して解決する職場を目指している。

「見える化」の指標は、問題解決や改善・改革を進めるための核になる情報であり、その情報を念頭に、何を改善すべきものであり、良い結果に結びつけるためのプロセスである。企業であれば、「見える化」指標は、本来経営管理指標にも当たるもので、社員である限り、常に念頭に入れるべき重要な指標になる。従来、悪い情報は、関係者だけに知らされ、直接関係ない人には、社内秘密とされた。これでは、問題の所在もうやむやにされ、根本的な処置もなされず、担当者が変われば、忘れられるものと

なる。そこで、これを「見える化」し、担当者、関係者を明確化することで、将来起こりうる問題を早めに対処することを現場に促すのが、「見える化」の最大の目的だ。

某自動車会社でも、本来はリコールに値する事故を、「見える化」する風土がなく、当事者や管理職だけに留め、問題を先送りしたため、早期に解決されるべき問題がうやむやになり、同様の問題がマスコミ等に表面化した時には、何も知らされてない経営幹部の責任問題となった事例も発覚している。このような問題を早期に対処出来る職場風土をつくるのが、「見える化」の大きな役目だ。

「見える化」することで、当事者は真剣に対処することの重要性を意識することになり、それを怠ったメンバーには、厳しい視線が注がれることになる。この改善と改革の「見える化」としては、数字になりやすいものを中心に、結果を「見える化」することで改善と改革が進んだ。また、トヨタのマネージャーの考課要素には、組織マネジメント、人材活用力、人望等が50%以上となっており、プロセス重視の方針が打ち出されている。この方針により、指導支援、人材活用することを重視する考え方が、成功への重要な要因になっている。

（2）育成の「見える化」で何を見ようとするのか

「見える化」には、色々の使われ方があるが、人材育成の重要性を知らしめる目的で「見える化」するのが、育成の「見える化」である。企業の職場では、メンバーの育成が本来重要な意味を持つが、これが実際に行われているのか、もし、行われているとする場合、その結果として、どのような成果に繋がっているのかを知ることで、現場リーダーやマネージャーのリーダーシップやマネジメント力を判断する目安にするのが慣例だ。自分でしてしまったものとそうでないものを区別することで、将来の継続的な成長性を判断する目安にもなる。例えば、現在の結果だけを見ても、核となるリーダーが異動することで、ノウハウが伝承されないとすれば、継続的な発展が期待できるものではない。現場リーダーやマネージャーの本来のあべき姿として、育成は非常に重要な意味を持っているが、これを現場リーダーやマネージャーに認識させる場合にも、この育成の「見



育成の「見える化」で何が期待出来るか？

- 育成の「見える化」で、育成に注目していることをリーダー/マネージャーに示す
- 育成でどこに力点を置くべきか、その**育成効果**を把握し、改善するべき点をつかむ
- メンバーの**能力**と**意欲**、その**開発レベル**を把握しようとする習慣をつけ、今後の育成の必要性を認識させる
- **長期的**には、自分でやるより、**メンバーを育成した方が自分にも得策**と気づかせるようにする
- **育成から業績への因果関係**を把握することで、これを高める糸口をつかみ、**育成の重要性**を知らせる
- 指示命令で、仕事を進めるより、メンバーを育成することで、**顧客満足、社員満足**も実現できることを学べる
- メンバーの**モチベーション・レベル**を把握出来、それを改善することで、**将来の継続的成長**を期待出来る

図表 4-14

える化」は、良い刺激になる。

育成の評価結果だけを示す場合は、相手に対して、何らかの不満を残すことが多いが、育成の「見える化」を現場リーダーやマネジャーに適時示すことで、その現状を理解させれば、改善する意識が高まり、管理職の説明責任を果たすことにもなる。それにも増して、育成の「見える化」は、如何に育成を重視しているかの経営姿勢を現場リーダーやマネジャーに示す意味も大きい。

① 企業での育成の「見える化」事例

企業の現場リーダーや管理職に対し、リーダーシップ研修やコーチング&メンタリング研修を実施した場合、育成の「見える化」は、どのように進めるのであろうか？

企業研修を実施した場合の研修効果で重要な点は、必要なスキルを学べたかどうか、最初のステップとなる。しかし、それより更に重要な点は、研修で学んだスキルが職場でどれだけ活用され、それが結果に結びついたかにある。

育成の「見える化」の視点も、これと基本的には同じであり、研修で学んだスキルを職場でどれだけ活用できたか（レベル3）、結果に結びついたか（レベル4）に重点を置いて、その育成のプロセスの中で、効果的な引き出しが行われたのか、適切なフィードバックやモチベーションが行われたのかを「見える化」することが求められる。また、現場リーダー側とメンバー側の反応の違いを比較し、分析することで、その原因の見える化が可能になる。

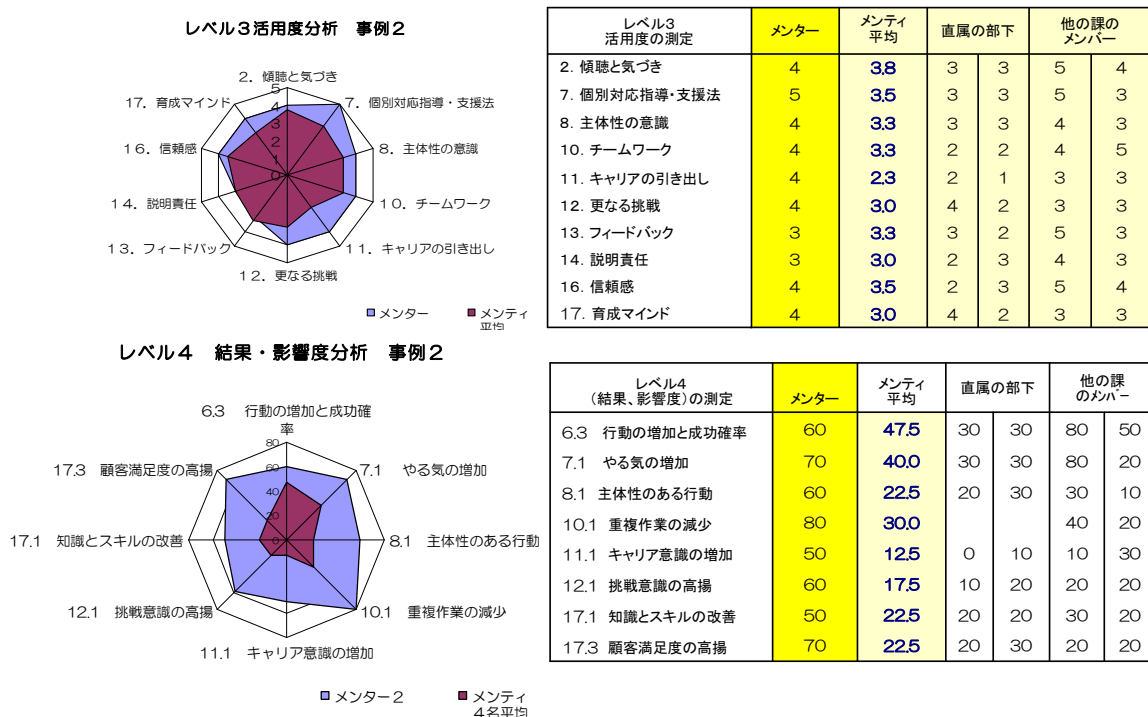
メンタリングの視点での 育成の「見える化」事例					
カテゴリー	測定の基準単位	リーダー	メンバー	金銭的価値	測定レベル
方針の伝達	期待を伝えているか？	3.5	3.3		レベル3
	行動の方針を伝えていますか？	3.8	3.1		
主体性、問題意識、当事者意識	主体性、問題意識、当事者意識は、どの位ましたか？	4.3	3.4		レベル4
	主体性のある行動がどの位増えたか？	40.8%up	49.1%up		
調整と保護	関係者に誤解を生じた時は、その誤解を解く努力をしていますか？	4.3	3.2		レベル3
チームワーク	メンバーには、上司と仲間とのチームワークを促していますか？	4.3	3.6	K¥	レベル4
	チームワークが増したことで、重複作業がどれだけ改善しましたか？	24.5%up	41.8%up		
フィードバック	メンバーの達成した実績に対して、適切なフィードバックをしていますか？	3.6	3.2	K¥	レベル3
	フィードバック効果により、成功確率がどれだけ、上がったか？	30.0%up	50.9%		
業績評価	業績評価をきちっと行い、その理由を伝えていますか？	4.1	3.4		レベル3
認知	メンバーの業績を本人だけでなく関係者や仲間にも伝えているか？	3.6	3.5		
信頼感	メンバーの約束を着実に実行し、信頼されていると思いますか？	3.3	4.0		

図表 4-15

例えば、図表 4-15 の「見える化」事例では、従来フィードバックが十分でなかったが、メンタリング研修を実施し、職場でのフィードバックが改善されたことで、意識の改善が見られた事例である。メンタリング・プロセスがどこまで進んだのかを把握するだけでも、育成効果を「見える化」することが可能になる。

また、図表 4-16 の事例では、メンタリング・プログラムを実施する場合、メンティが直属の部下と他の課のメンバーの両方の場合の育成効果を比較した事例である。この結果から、判明した現象は、メンティの感謝度は、直属の部下より、他課のメンバーの方がはるかに高く、その成果（レベル 4）も、倍以上高い結果が出たと言うことを意味している。従い、メンターの選定の場合には、直属の上長ではなく、専門性の高い、他課のメンターに組織横断的に依頼した方が、感謝度も高く、高い成果が期待できることを意味している。これは、クロス・ファンクション・メンターと呼ばれ、メンターの選定法の基本であるが、この効果を確認したい場合には、この事例のような、育成の「見える化」をすることが有効だ。いずれにせよ、研修の満足度（レベル 1）や技能の習得度（レベル 2）だけでなく、職場での活用度（レベル 3）やメンバーの目標達成度（レベル 4）を参考情報として「見える化」することが、育成と結果の関係性を示す近道となり、意識改革も進むことになる。

個人別育成の「見える化」事例 (部下と組織横断的メンバーの効果の格差)



図表 4-16

② 2007年問題から、2015年問題へ

2007年から、団塊の世代の60歳定年が始まることを**2007年問題**と言う。団塊の世代は、戦後の高度成長時代を支えた企業成長の貢献者であり、その多くは、年功序列と終身雇用が当たり前の世代に生きている。過酷な試験地獄を勝ち抜き、過激だった学生運動にもめげずに、年間採用数が一番多かった時期を生き抜いてきたのである。その分だけ、生命力が強く、自分で実行することで、その存在感を示そうとすることから、行動力はあるが、メンバーを育成することに関しては、果たして熱心であったかは疑問が残る。これらの団塊の世代も、後身の育成に力をいれた貴重な人材は、定年延長につながり、単純な管理職業務しか、実績のない人材は、定年退職となる。



2007年問題から2015年問題へ

- 人材予備軍：フリーター（213万人）、ニート（64万人）及び求職者（91万人） **計368万人**
- 団塊の世代：約700万人（3年計）
- 2015年の人材不足予測：**400万人**

(15～34歳)		男性		女性	
		(未婚・既婚)	(未婚)	(未婚)	(既婚)
正社員		正社員 (1,324.7万人)			
パート・アルバイト		フリーター (213.0万人)			
失業者・非労働力	パート・アルバイト希望	主婦 (277.4万人)			
	正社員希望				
求職者 (91.3万人)					
無業者(求職行動をとっていない者)		ニート (64.0万人)			
自営・その他		自営・その他 (241.0万人)			
学生		学生 (780.1万人)			

資料：中小企業庁作成

(注) 1. カッコ内の数値は総務省「労働力調査」(2004年)を再編加工した各カテゴリーの人数である。
 ただし、「フリーター」「ニート」の人数については、厚生労働省「労働経済白書」(2004年版)の数値を使用した。
 2. 「主婦」については、女性の既婚者で「主に家事をしている」者を対象として集計した。
 3. 「その他」には、派遣労働者や契約社員・嘱託を含んでいる。
 4. 「求職者」「自営・その他」については、既婚女性は集計対象外とした。
 5. 「ニート」の中には、具体的に求職行動をとっていないパート・アルバイト希望者が含まれているため、一部フリーターと重なっている部分がある。
 6. 表中の区分以外に「未婚の女性で家事に従事している」者が約37万人いるほか、失業者で自営を希望する者や「専業主夫」等の分類も考えられるが、サンプル数が少なく統計的精度の問題が生じるため集計対象外とした。
 7. 以上より、公表されている他のデータ・報告書等とは数値が異なっている点に注意が必要である。

図表 4-17

その反面、'90年代以降の若年者の特徴は、職場での適切な指導も得られないため、自分の能力や才能に自信が持てず、或いは十分な努力をせずに、ふらふらとさ迷うことで、フリーターになったり、就職活動する意欲もいえたニートの数を合わせると、368万人に上るとの統計がある。

今後は、改正高齢者雇用安定法により、2013年迄、雇用は65歳まで徐々に延長されることから実質的には、団塊の世代が全て退職になるのは、2015年頃であり、その時には、労働人口需要と比べ、400万人が不足する**2015年問題**まで予測される。

この対策として、一番力を入れなければならないのは、世界的にも遅れる女性の再チャレンジへの労働環境の整備であろう。世界経済フォーラムの報告では、日本の男女格差は、世界115カ国中何と79位である。これでは、正しく開発途上国並だ。漸く安部政権でも、この状況を改善するべく、図表4-19に示す多くの施策を打ち出した。

現在は、20年前から始まった男女雇用均等法の時代から、いまや男女共同参画の時代に入り、2010年までには、国家公務員の内、女性を30%にし、2020年までに、指導的地位の女性の割合を30%にする計画だ。これは、正しく世界レベルに追いつこうとの目標でもある。

この実現には、女性の活躍を促進するメンターの養成が要となる。既に、メンター養成研修は、2006年度から人事院で開始され、2010年までに、全省での導入を目指している。この運動は、男性中心のお役人社会への良い刺激剤にもなろう。

男女の格差、日本は79位

- 世界経済フォーラム発表の男女の格差報告書
 - 2006報告（115カ国対象）
 - 1. スウェーデン、2. ノルウェー、3. フィンランド、4. アイスランド、5. ドイツ、6. フィリピン、7. ニュージーランド、8. デンマーク、9. UK、10. アイルランド、... 12. スリランカ、... 18. 南アフリカ、... 22. 米国、... 49. ロシア、... 63. 中国、... 68. インドネシア、... 79. 日本、... 115. イエメン
 - 特に日本は、**経済参加（83位）**、**政界進出（83位）**
 - 2005年報告（58カ国）
 - **38. 日本**

図表 4-18

（3）訓練の「見える化」で何を見たいのか？

国の進める人材育成7施策

1. 人材育成/人材マネジメントの強化 → **育成の重視（メンター養成）**
 - 改正職業能力開発促進法（2006年改正）
 - 実践型人材育成システムの普及、地域モデル
 - 経済産業省、「人材マネジメント研究会の報告書」
2. 男女差別の是正、定着率の改善（第1次対策）→ 第1次 **職場の活性化** → **メンターによる支援**
 - 改正男女雇用機会均等法（2007年4月施行）
 - 改正男女共同参画基本法（1999年改正）
 - 内閣府：男女共同参画白書（第一次男女共同参画基本計画、2003年）
 - 厚生労働省：ポジティブ・アクション、ダイバシティ運動の促進
 - 経済産業省：2006年中小企業白書による定着率調査
 - 内閣府：女性職員へのメンター制の導入（2010年までに全省庁での導入）
 - 民間：新入社員にメンター制導入が進む
 - 民間：看護師、介護士の支援（プリセプター制度の導入）
3. チャレンジ・再チャレンジ支援（第2次対策、女性中心）→ 第2次 **職場の活性化** → **メンターによる支援**
 - 内閣府：第2次男女共同参画計画（女性中心）
 - 総務省：女性国家公務員の採用拡大（2020年までに公務員の30%）
 - 経済産業省：女性による起業支援
4. 高齢者の雇用・就業機会の確保 → 職場での **協働・協創環境（メンタリング環境）** の整備
 - 2007年問題（団塊の世代、約700万人の定年）
 - 改正高年齢者雇用安定法（2006年4月施行）にて2013年まで定年65歳へのスムーズな移行
5. 雇用のミスマッチの改善 → **転職・就職支援**
 - 職業能力開発施設
 - 民間による転職支援：インテリジェンス他
6. 若年者の雇用対策（ニート・フリーター対策）→ **年長フリーター（メンター）による支援**
 - 若年者雇用対策
 - 年長フリーター自律能力開発システム 他
7. 中小企業の事業承継問題 → **意識改革、後継者育成（メンターの必要性）**
 - 事業承継ガイドライン

図表 4-19

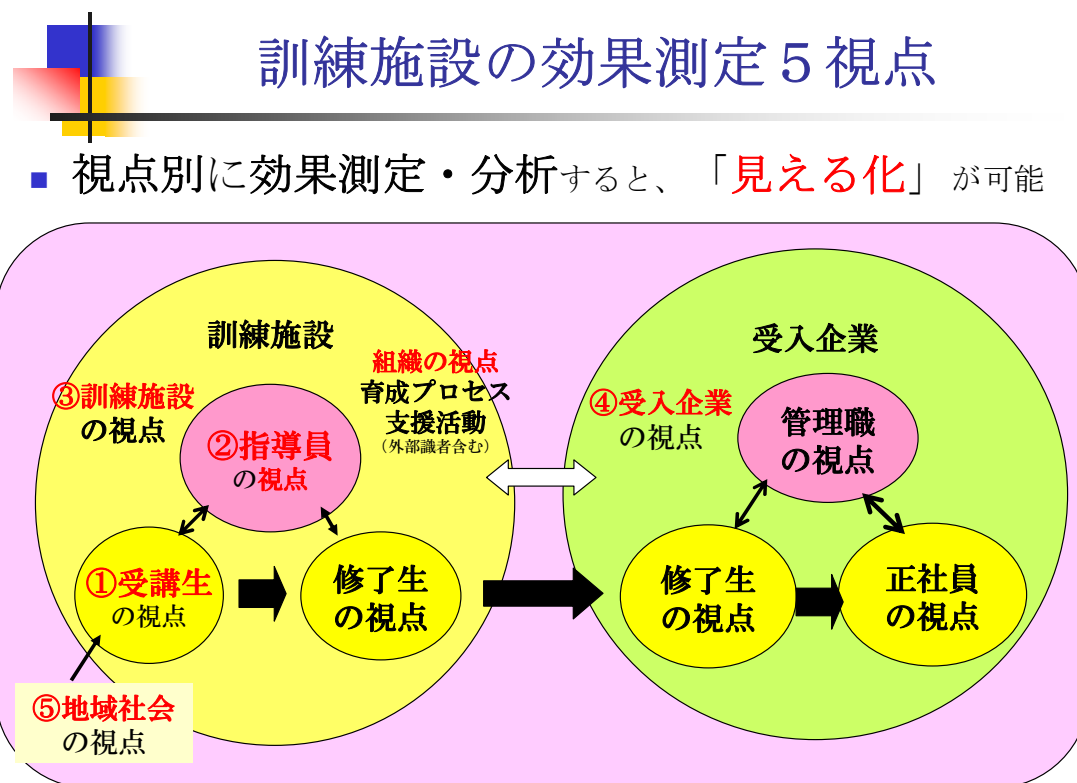
① 職業能力開発研究センターでの訓練の見える化

今後は、国家レベルにおいて、多くの支援策が実施されるが、この中で、実績が上がっているのは、雇用のミスマッチを改善する転職・就職支援活動であろう。特に中小企業においては、新卒を採用して、一から教育する余裕がないため、中途採用、それも経験のある技能者の採用が中心となる。この技能経験を提供する重要な役目を持つ、職業能力開発施設における訓練の「見える化」を如何に進めるべきかを考えてみよう。

、職業能力開発施設の役割は、中小企業が必要とする技能と経験を有する人材を育成し、転職・就職支援をすることが、重要な役割の一つだ。

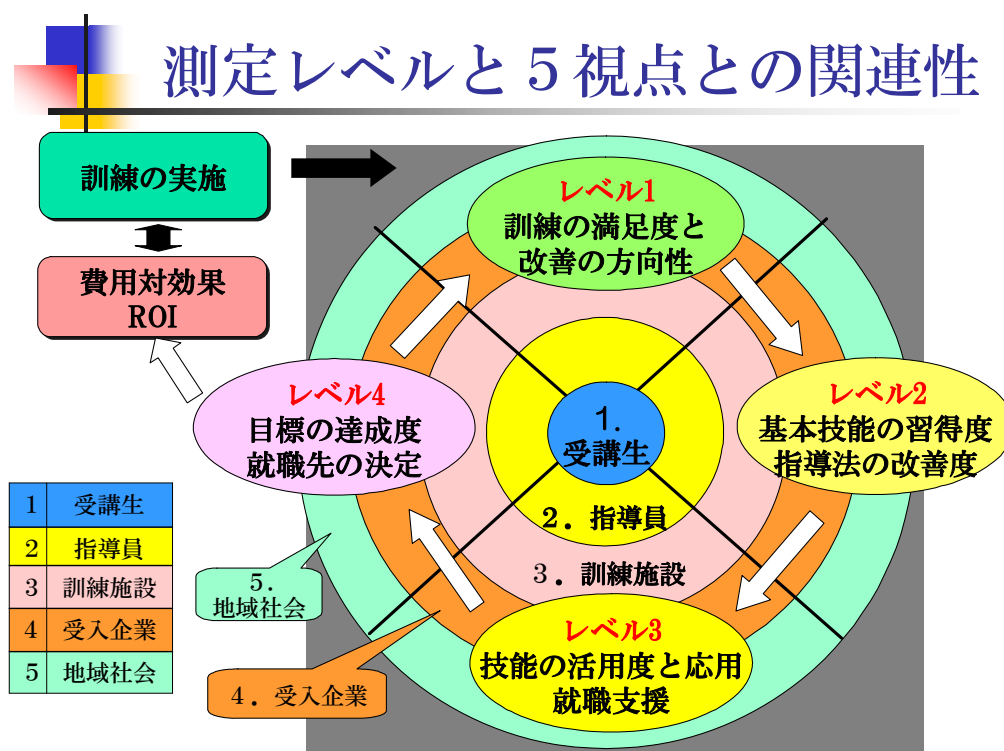
訓練施設における訓練の「見える化」を行う場合、5つの違う視点（受講生、指導員、訓練施設、受入企業、地域社会）が存在し、夫々の立場で、どのように見ているのか、または見られているのかを明確化して測定する必要がある。これが明確でないと、責任の所在が曖昧になり、全体の効果はつかめても、将来の改善に繋がらない可能性がある。この分類法の採用により、各視点でのもれが掴みやすくなり、その補充もし易くなる。

また、従来の効果測定では、受講生の満足度（レベル1）や技能の習得度（レベル2）を重視したが、これだけで良かったのかが疑問になる。受入企業における重要な視点は、一般的で単純なスキルの取得だけではなく、実際の実務で使える技能



図表 4-20

実践的な技能者ではないだろうか。複数スキルが存在する場合、幅広い技能を駆使して、誰もが欲しがる魅力ある成果物の制作が可能な技能者の養成に繋がるかは、一重に課題達成型のアプローチで、実践的課題に向けて、各自の才能を引き出す成果物の制作が如何にして可能になるかを体験する場づくりにかかっている。そのような訓練の場の提供が可能な個別指導、相談支援が出来たかを重点的に効果測定することで、受入企業が欲しがる人材育成が出来たかを判断する材料にする必要がある。従い、この「見える化」を進めるには、技能の活用度（レベル3）と目標の達成度（レベル4）に重点をおき、これを活かした訓練内容の改善（レベル1）及び、受講生の習得度や指導員の指導法（レベル2）の改善を「見える化」する必要がある。この関係を図表 4-21 に示した。



図表 4-21

この改善プロセスの関係性を「見える化」するために、図表 4-22 に示す如く、立場による5視点を縦軸とし、横軸として、効果測定の4つの基本プロセスを設定した。レベル1の段階では、アンケートやヒアリングの調査項目の決定、その結果としての訓練直後の受講生の反応、訓練内容や指導員に対する満足度、指導員の反応を把握する段階である。この情報を参考にして、改善策を立案・企画することも必要だ。レベル2では、受講生の基本技能の習得度、指導員の指導法のレベルを把握し、更に、レベル3では、受講生の技能の活用度と課題の達成への努力と、指導員の支援がどのように行われたかを「見える化」する。この中には、当然就職支援も

含まれる。最後のレベル4では、課題の達成度、当初の目標の達成度を中心に総合的な成果の分析結果を把握する。この5つの視野別に4段階の測定レベルのプロセス分析をすることで、成果を達成するには、そのプロセスで、何を改善し、配慮すべきかを再認識することである。また、このプロセスに直接関係ない部分は、本当に必要なのかを含めて見直すことも必要になる。このように訓練効果を測定・分析することで、職業能力開発施設の訓練の「見える化」が進展する。

それでは、5つの視野別に、各段階での「見える化」の指標を考えてみよう。

図表 4-22 に示すレベル3 及び4 を別掲することで、その中身が何なのかを見直せることが目的であり、基本スキルの習得だけでは、本来の成果につながらないこともあることを「見える化」することが肝要だ。



能力開発研究センターでの 対象者別効果レベル分析事例

測定 レベル 対象者	レベル1 訓練直後の反応 訓練の満足度	レベル2 基本技能の習得度 (基本スキル中心)	レベル3 技能の活用度と応用 (制作体験中心)	レベル4 目標の達成度 訓練の成果
① 受講生	訓練の満足度 (訓練内容と指導員、 就職支援、学習環境等 の満足度)	基本技能の習得度 (自己診断)	実務に即した体験 (企画制作への自己診断)	成果物→修了→就 職(達成度)
② 指導員	生徒の反応・満足 度へのコメント 満足度改善計画	生徒の習得度改善 への効果的指導法 の習得	課題設定支援 実践的指導・支援 フィードバックと個別指導 就職支援	修了率、就職率 資格合格率 受入企業の満足度
③ 訓練施設	訓練体系の満足度 評価項目の体系 就職支援の満足度	生徒全体の習得度 習得技能の範囲 新規技能の必要性	活用度の体系化 活用への場づくり 広報活動 安全衛生運動	応募者の増加 求人数の増加 センターの評価の 定着化
④ 受入企業	受入時の反応 受入企業の満足度	受入時の技能レベ ル	受入後の活用度	会社への貢献度
⑤ 地域社会	地域での求職者数 地域での求人者数 雇用のミスマッチ	既存の訓練セン ターの育成能力 (質と量の両面)	改善への施策と役割 分担	労働市場への影響 度(雇用のミスマッ チの改善等)

図表 4-22

(4) 視点別、育成の「見える化」には

訓練コース評価シートの各項目に、「測定の視点」及び「測定レベル」の項目を追加し、ピボット・テーブルを活用し、視点別、測定レベル別に再度分類した。今回は、5視点別に測定レベル毎の主な指標例を記載したのが、図表 4-22 ある。

この中で、重要な点は、受講生の自己診断に対し、その都度指導員が適切なコメントをフィードバックする習慣があるか？ 受講生の満足度(①-1)が充分でない

場合には、改善策を策定（②－１）し、必要な指導法の習得（②－２）をキチンと行っているかである。更には、この改善した指導法により、課題制作の指導（②－３）を行い、受講生が満足出来る成果物の制作（①－４）にまで至ったのか？ この基本プロセスの中で、何がネックになっているか、これを促進する支援活動が有効に機能しているかを「見える化」する必要がある。

更に、各視点での「見える化」事例を図表 4-23～26 に別々に示したので、参照して頂きたい。各立場での対応法と役割分担を明確化し、必要な情報を伝える努力と互いの意見を聴こうとする姿勢が、「見える化」につながることになる。



図表 4-23

②指導員の視点での育成の「見える化」事例

指導員の効果的指導を把握する適切な指標が含まれているか

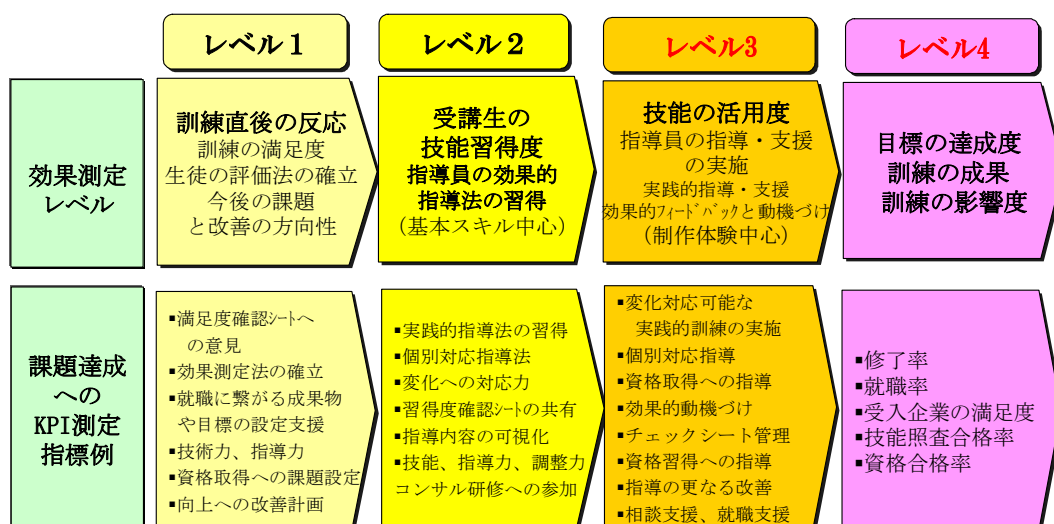


図 4-24

③訓練施設の視点での「見える化」事例

組織全体の視点で、必要な測定指標が含まれているか？

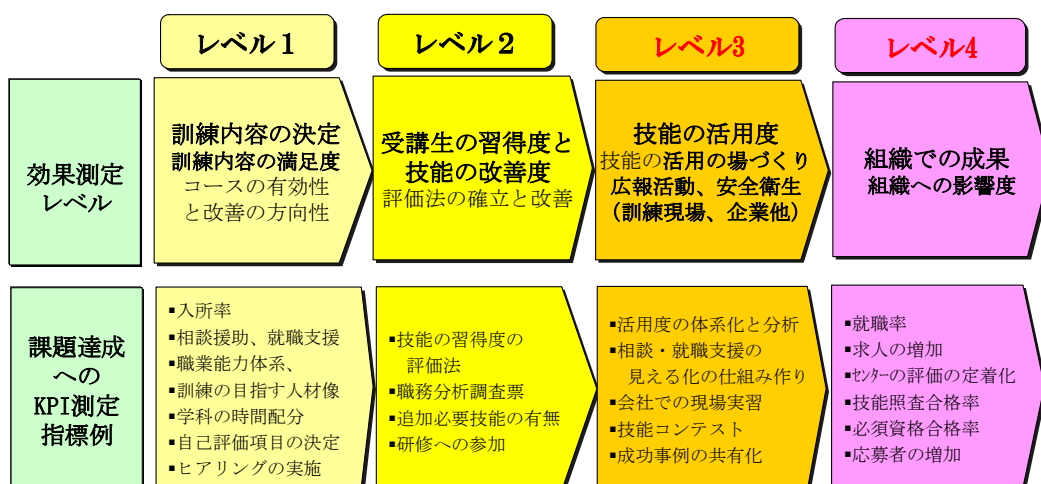


図 4-25

④受入企業の視点での「見える化」事例

受入企業が満足しているか、職場で受け入れられ、定着しているか？

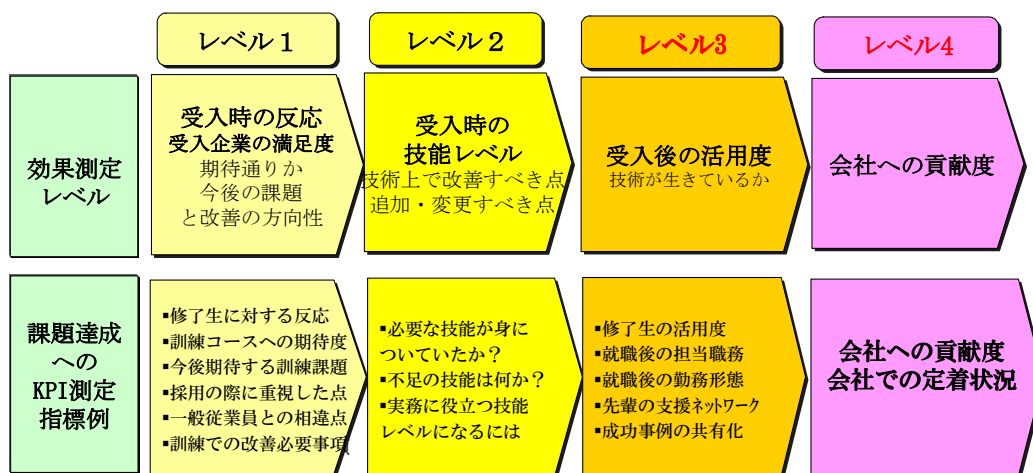


図 4-26

⑤地域社会の視点での「見える化」事例

地域の労働市場の需給バランスの改善に貢献しているか？

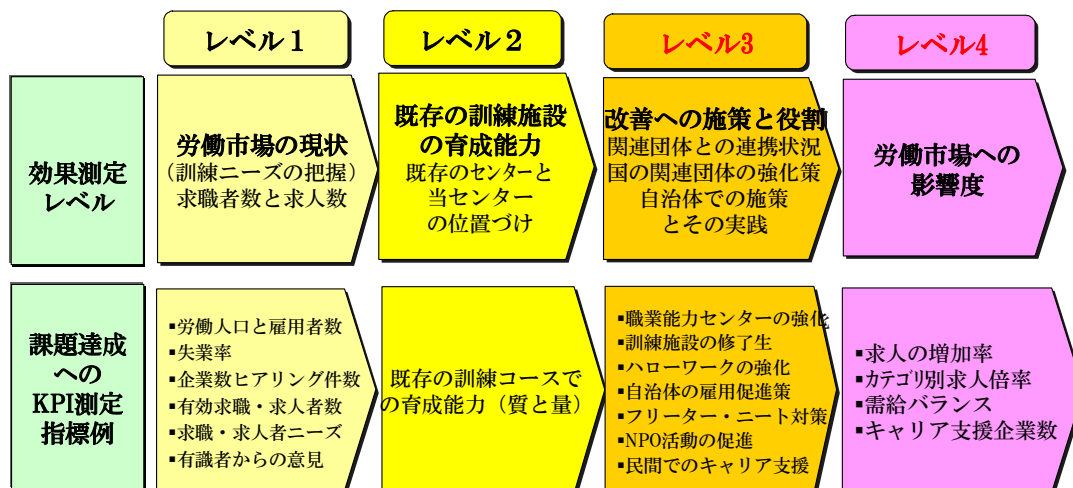


図 4-27

（５）訓練の「見える化」への課題

① 訓練内容や指導の質まで把握出来る測定になっているか？

訓練の「見える化」を進める場合、重要な情報として、訓練内容、指導員に対する生受講生の満足度は、現在は1部3段階のものもあるが、将来的には、5段階にする必要がある。5段階になると、その質を問われることになり、より細かいレベルの測定により、今後の改善のキッカケづくりになり易い。

また、評価レベルは、後々の処理を考えると、数字が多くなると良い結果とする得点方式が考え易く、これが逆になっていると混乱を起こしやすい。更に、測定の有無だけの情報から、合格レベルなのか、もし良いとしたら、どの位良いのか、何が良いのか、悪いとしたら、何が不十分であったかを把握する必要もある。

また、有/無だけの項目が、まだ多いが、これを出来るだけ、減らし、より具体的指標にする必要がある。

② 金銭的価値への変換がし易い測定項目になっているか？

満足度や習得度の見える化の場合は、3－5段階にて、行うことが多いが、レベル4の目標の達成度、訓練の成果を測定する場合には、訓練前と訓練後の改善度、改善効果を測定したい場合は、実施度〇〇％、改善度〇〇％、成功率〇〇％上昇等を測定の目安にすると、金銭的価値に変換しやすく、費用対効果 ROI の算出も後々容易になる。また、データの自信度〇〇％として、誤差範囲、訓練による効果も〇〇％表示で記載することで、データの信憑性、訓練による効果の割合を特定することも可能になる。

③ 費用対効果（ROI）分析への発展

将来的には、センター全体での費用対効果（ROI）分析も視野にいて進めるべきだ。ROI 測定で、高い数値を引き出す成功の秘訣は、金銭的価値に変換可能な効果的データを出来るだけ多く、取入れる仕組みを早めにつくることだ。最初は、大きな抵抗を伴うことが多いが、その意味が理解出来るようになると、逆に訓練内容の改善へのコミットメントの証ともなり、質の高さをアピール出来ることに繋がる。

④ 5つの視点での役割分担が明確になっているか？

例えば、就職支援は、指導員だけの役割にしているのか、庶務課等を含めて、組織全体で、支援する姿勢が問われるが、これをどのように役割分担しているのか？効果を測定する以前の問題としての役割分担と互いの進行確認を定期的に進める仕組みづくりが必要になろう。

⑤ 測定項目の整理と再検討

今回の訓練効果の「見える化」を進める過程で、不足している項目をどうするか、調査しても、利用価値のないもの、似ていて統一しても良い項目がまだ見られた。従い、これらを再度見直しすることで、より良い「見える化」が可能になろう。

特に、今後重要になる調査項目として、効果的動機づけ、フィードバックの状況把握が出来ているかが重要な要素につながる。

また、測定指標を決定するのは、最初の段階であり、その指標をどこで活用するかを「見える化」するかを考慮にいれておかないと、形だけの測定になりかねない。

「見える化」の方針に基づいた指標の決定が求められている。

⑥ 折角学んだテクニカル・スキルを活かすヒューマン・スキルはあるのか？

現在のエンジニアでは、下記の点が備わっているかが大きな課題となっている。

- 基本的なコミュニケーション・スキルはあるのか？
- 適切なプレゼンテーション・スキルはあるのか？
- チームメンバーへの育成マインドがあるのか？
- 一般的には個人プレイで行動しがちで、チームプレイがとれるのか？
- 仕事や人の好き嫌いで物事を判断せず、全プロセスでの位置づけを理解し、優先順位をキチンとつけて、確実に実行する習慣をつけているか？
- 理屈だけの世界で、チームや組織が動かないことを理解し、将来の組織のあるべき姿を皆で考える習慣をつけるように心掛けているか？
- チーム思考、組織的思考に慣れているか？
- 関係部署との折衝能力、調整力があるか？
- 育成効果、改善効果の「見える化」のスキルがあるか？
- 実際にリーダーになるかどうかは、別として、受講生全員がリーダーとして意識と行動力があるか？
- 信頼され、頼りにされる人間力があるか？

これらの能力は、いわゆるヒューマン・スキルと言われているもので、**テクニカル・スキル**と**ヒューマン・スキル**のバランスのとれた人間力のある人材が今求められている。

また、チームメンバー全員がリーダーとしての意識と行動を求められている現代では、自分は1メンバーとして、テクニカル・スキルだけを学べば、良いと考えても、**人間として、チームの一員としての資質**を問われており、総合的バランスのとれた人材の育成が求められている。もし、これらのヒューマン・スキルが伴わないと、折角就職しても、受入先の職場で、その実力が発揮できなかったり、認められ

なかったり、職場に定着しないケースも発生する。今後は、訓練期間中にこれらの基本となるヒューマン・スキルをテクニカル・スキルと平行して、学ぶ機会が求められよう。さもなければ、折角学んだテクニカル・スキルが十分な成果に結びつかないことになりかねない。

（6）最後に

訓練の「見える化」の仕組みづくりは、そう簡単に出来るものではない。特に結果の数値化、金銭的価値への変換をどうするかで、多大の工夫が必要になる。「見える化」は、「測定し易い切り口」と「必要としている切り口」との両面からの判断で決定するものだ。「見える化」とは、従来真剣に見る習慣が無かったもの、まだ気づいていないものを気づかせるために利用するものだ。最初は、多少の抵抗はあっても、これを数回実施し、結果をフィードバックし、改善が進むことで、その目的が漸く理解され、徐々に当然の仕組みと定着していく。訓練の「見える化」情報を参考に、改善への方向性をコーチングとメンタリングで、引き出すことが重要であり、「見える化」情報は、改善の余地を見出すための基礎データとして非常に役立つものだ。

また、いくら良いアンケートを作成し、調査を進めようとしても、関係者の協力と理解が得られなければ、訓練の「見える化」は実現しない。この「見える化」のデータを職場の見える所に、掲示することで、問題を表面化し、関係者の間で、議論を活性化することで、改善策の引き出しを促す。その素早い対応を、修了生、受入企業にも示すことで、職業能力開発施設の真剣な姿勢を示し、その存在感が更に高まる。その素早い変化対応を関係者全員に促すキッカケになるのが、訓練の「見える化」だ。問題をいくら隠しても、本質的問題は、何ら解決されず、修了生、関係者の失望感が増し、職業能力開発施設そのものの存在価値が問われることになりかねない。

例え、特定の指導員に厳しい内容であろうと、「見える化」することで、当の指導員にも改善へのドライブがかかることになる。また、職業能力開発施設に厳しい内容でも、改善の施策を実施する場合の関係者からの協力が得易くなるという良い効果も期待出来る一方、放置して何もしないと、後々責任を問われることにもなりかねない。これが、「見える化」なのだ。

脚注：

コーチング：コーチングとは、人の潜在能力を解き放ち、最高のパフォーマンスを上げることだ。教えるのではなく、自ら学ぶことを助けることである。また、**コーチング**とは、コーチ・管理者等がチームメンバーの目標設定を手助けし、遂行に必要な気付きを与えながら、励まし、挑戦を促し、現在の仕事の**パフォーマンスを改善**すると同時に、将来の**可能性を引出す**技法でもある。

メンタリング：ギリシャ時代の伝説では、メンートル（後に英語でメンター）は王の息子にとっての良き指導者、良き理解者、良き支援者としての役割を果たした人物として伝えられており、帝王学や人を導き、指導・支援するスキルが、語り継がれて、現代ではメンタリングと言われるようになった。その指導法・支援法は、古代ギリシャ時代からの大きな課題であり、歴史が古いからと言って、中身が古臭いことを意味しない。現代、正に必要とされる普遍的な部分を指しており、昔から語り継がれたものを集大成し、権威を示して従わせるより、人間力を重視した支援型のリーダーシップ手法の集大成とも言える。尚、語源的には、Mentoring は、Mental、Mentality は、全く関係ない。

米英加では、学校にいけない青少年が社会問題化しており、これらの青少年の育成のため、地域社会のメンターの役割が注目されており、メンターの募集や活動資金の支援に国や地域社会や、数千の NPO 団体が力を入れている。コーチングの主な対象は、有識者の中・上級レベルの人材の育成に活用されていることが多いが、メンタリングは、学校に行けない青少年から、会社の新入社員の自律プログラム、後継者育成にまで、幅広く活用されており、**国政レベルや地域社会、企業内での女性管理職の育成、有色民族等の育成手法**としても世界的に普及している。安部政権でも、女性の指導者を 2010 までに 30%にする予定で、既に人事院では、女性公務員用の**メンター研修**を昨年より、開始しており、2010 年までに全省にて実施の予定。また、男女共同参画プロジェクト、企業における**ポジティブ・アクション**の運動でも、メンターの育成が急務とされており、この基本的な手法として欧米と同様に**メンタリング**が既に活用されている。

参考文献

「見える化、強い企業をつくる見える仕組み」 東洋経済新報社 遠藤 功著 2005 年 10 月発行

「可視経営、仕事が見えれば会社は、変わる」 日経 BP 社、石橋 博史著 2005 年 8 月発行

上記 2 書は、経営全体や問題の「見える化」に関する基本的姿勢、手法が説明されていますが、人材育成、特に、育成の「見える化」や訓練の「見える化」に関しての解説は含まれていません。

「**Evaluating Training Programs, The Four levels**」 Third Edition Don L. Kirkpatrick Berrett BK Koehler 2006

本書は、訓練の効果測定手法の世界の標準的手法を紹介する最新版

「**How to measure Training results**」 Jack J. Phillips McGraw Hill, 2002

カークパトリックの 4 段階から、5 段階法へ発展し、その手法を分かり易く紹介している書籍

「**会社が変わる、組織が活きるパフォーマンス・コーチング**」日本実業出版社発行、石川 洋著、2004 年 5 月発行 パフォーマンス手法をコーチングに取入れたコーチング書の初めての書籍

「**メンタリング・バイブル**」国際メンタリング&コーチングセンター発行、石川 洋著、2006 年 8 月改訂

メンタリング関連情報の集大成版、効果測定手法の進め方も紹介している。但し、このバイブルは、情報の集大成であり、実際の研修では、これらの情報を参考にして、職場で良くある事例により、具体的な事例で演習を実施し、効果をあげている。個別の研修用テキストには、メンタリング・バイブルのうち、基本情報及び職場で良くある具体的な事例が含まれている。

1-3 評価指標の今後の活用の方向性とモラルアップについて

本章では様々な観点から訓練コース評価指標の留意点等々について考察・提言が述べられているが、それらを十分に踏まえ活用することが重要である。しかし限られた時間の研究でもあり、実際に活用する過程で新たな課題が生まれることは想像に難くない。したがってこの評価指標を様々なケースで活用して、うまくいったケースを、関係者で「見える化」等により関係者が共有化し継続的に改善を加えるという仕組みづくりに心がけて欲しい。

さて本評価指標の中で直接モラルアップに関する項目についてモラルアップをもたらす要因について考察を加えながら、民間で長いこと成功体験を持ち続けている日産テクニカルカレッジの事例を紹介するので、参考にして頂きたい。

(1) 各評価指標とモラルアップについて

本テーマを論じるに際して、モラルアップするべき、あるいはされるべき対象者は誰かということであるが、ここでは指導員と受講者に特定しておく。なお各訓練施設や機関が組織全体のモラルアップを図るため多くの試みや仕組みづくりに取り組んでいる事例もあるので各種報告書等を参照されたい。

① 顧客の視点

まず顧客価値向上の項では、「修了生の訓練に対する満足度」、「企業の修了生に対する満足度」、そして客観性を持たせるための「外部（関係機関および有識者）の訓練コースの実施結果に関する満足度」を指標としているが、これは直接的な成果であり、良い結果が出れば指導員も修了生もモラルは向上する。しかしアンケートのもつ特徴的なことであるサンプル数が少ない場合、満足度が低下した場合の受け止め方には注意が必要である。企業側の受け入れ条件や、修了生に対する期待値によって大きく変わる。

結果の連続性は担保されていない。大切なことは満足度向上のために必要なアクション（期待に応えるための訓練内容で対応できること）を導き出すために、業務プロセスとの関連を整理しておくは重要である。また時間的な観点では訓練施設・機関を修了した以降の評価であり、指導員が訓練期間中に多大な労力を使い指導育成に当たり成長させた内容、即ち訓練期間中の成長度は、表現されていないので、この点でも注意が必要である。この訓練期間中の成長度が重要なことであることは言うまでも無く、日常受講生と接している指導員側にあっては、一人ひとりに対して丁寧な対応や同一目線でものを思考することにより、信頼関係や互いに尊重し合える関係を構築しておくことが求められる。

次にサービス効率の改善の項では、満足度を直接受講者に対して「受講者の訓練

コースに対する満足度」を評価指標に挙げている。満足と回答した受講者に対して内容的に求めたいことは、与えられた理論・技能の習得に止まることなく受講者が訓練期間中に如何に自律的に学習するレベルに達しているかという点である。企業が求める人物像の具体的提示が望まれる。

そして「修了生数」と「就職率」が、上記顧客価値向上とも同様であるが、数値が低下した場合、他の指標との関連を見ることによりの外で、意味のないのアクションを取らないような注意が必要である。ここでも個人毎に日常からの面倒見や密接なコミュニケーションが必要と言える。

② コンプライアンスおよび財務の視点

この視点では「経費節減につながる訓練実施計画の作成」において、場所の活用や、経費節減につながる訓練実施計画策定を数値目標化している。これ自体は数値で表示されるのでわかり易いものとなっているが、ここでの留意点は結果としての出金＝経費として削減することのみを捉えて、究極的には「0円」が望ましいと言うような錯覚をしないように気を付けたい。このことは我々の周囲にも散見されるが、経費削減活動として際限がなくなる危惧がある。ここではミニマムコスト（理想的限界コスト）を研究し、不必要な「はぎとり活動」にしないような注意が必要で、訓練そのものの質的低下が決してあってはならない。そのためには、訓練施設内で経費コストに関する見える化等も重要な活動例と言える。

③ 業務プロセスの視点

この視点は、指導員、受講者双方にとってモラルに関わる多くの評価指標としてあげられている。的確な訓練ニーズの把握を受けた後に、訓練ニーズに即したコース設定では、仕上がり像の検討における「設定した訓練機関で養成する職業能力（訓練コース毎の職業能力体系）の有無」、訓練カリキュラムの決定では「科目の到達水準に関する習熟度確認の場合の科目毎に訓練で習得した職業能力を確認・評価できる課題の設定の有無」、指導法の決定では、「実践的で解りやすく就職後役に立つ訓練の指導法（指導法に対しての満足度）」、そして「利用者や求人企業および指導員に対して訓練効果を認識させる評価法」の有無が挙げられる。特に有無で評価する場合には注意が必要である。無い場合は、早急に作成すれば良いが、作成した後、その内容や質的レベルについて関心が沸く。この点に関しては活用する前に考慮・検討しておく必要がある。関係者が具体的な内容を定期的に持ち寄り、全体が高いレベルに到達するように心がける必要がある。いずれにしても業務に当たる指導員は個々の領域での事例を相互に紹介しあい、意見を出し合うような場を設定する様なことが望ましい。なお仕上がり像の検討については、特に養成すべき

職業能力について、昨今、家庭や学校での学力の低下がもたらす社会人としての常識に欠けるという指摘がある中で、この点の改善も意識した訓練コースでの運営上の工夫が求められている。指導法の決定で「実践的で解り易く就職後に役立つ訓練の指導法（指導法に対する満足度）」も単に優しい、甘やかすというようなことに陥ることが無いように注意が必要である。そして就職後に役立つ内容とはどのようなものかをより明確化し、指導員や受講者が共通に認識し、訓練の中に反映される望ましいことである。

訓練コースの準備および実施の項では、訓練効果の確認方法の決定における「科目の訓練課題ごとに自己評価と指導員の評価（評価件数と習得度）」や効果の高い課題の設定における「就職につながる訓練成果物の検討と課題選定」または課題の作成の有無」、指導方法の改善における「訓練の指導方法の改善件数」でも上記と同様な運用上の考慮が必要である。

訓練コースの評価、改善と結果の公開では、「訓練現場からの様々な成功業務プロセスの好事例、訓練現場で工夫した手段・手法を訓練ノウハウとして共有化しながら成功業務プロセスを構築した件数」や、「新たなノウハウを積み上げて、常に訓練を取り巻く環境の変化に適応し、変化に合わせた改善の実施件数」を目標化するように提言している。各業務プロセスで考察してきたことを纏めた内容となっており有効なものとなるであろう。またこれらを公開するステップも含めており、これに沿って実行すれば良い。ただし今回公開についての数値目標化は今回見送っているが、管理サイクルを回すためには、是非とも加えたいものであるが、次回以降の検討に委ねることとしたい。

④ 学習と成長の視点

この対象は指導員のみに限定するものとなっている。指導員に求められる資質や能力については、一覧表として纏められ公表されることが望ましいと思われる。そしてそれぞれの項目についてランク毎（またはレベル）により具体的な内容が示されると良い。それぞれの指導員がこの求められるレベルとのギャップを認識し、自分自身で主体的で且つ自主的な学習に繋がることが、理想的なことといえる。決してネガティブなフィードバックに陥ることがないように留意しながら、センターやある単位組織全体での取り組みが計画的に進捗されるようにしたい。この中では多くの問題解決や課題達成の実績、経験をもつベテラン指導員のアドバイスは貴重なものと言える。そしてこの経験や実績を貴重な財産と捉え明文化・体系化するような取り組みが望まれる。

技術・技能の変化への対応力の向上では、「OJT の推進としての評価指標としてOJT を推進する取り組みを実施しているか（伝達研修等）の有無」、指導員の研修

では、「技術・技能の変化への対応可能な実技能力についての受講者の満足度（％）」であるが、前者については内容やレベルについて質的にどのようなものなのかを意識し、取り組む必要がある。

訓練指導力の向上、コーディネート・コンサルティング能力の向上についても技術・技能の変化への対応と同様の課題を内在していると言える。

さらに付け加えるならば、学習と成長の視点では、公共職業訓練施設として施設間のバラツキを排除し、高いレベルでの同様の訓練を提供することも意味があり、都道府県単位や地方単位での相互乗り入れや、成果発表会などを設定し有効に活用することも考慮する必要がある。

（２）民間の職業訓練「日産テクニカルカレッジ」の取り組み・モラル向上事例

人間の成長のプロセスは、大きく２つあり、前者は受動的で教わる段階であり、後者は自分自身で自発的に学ぶ、探求する・研究するという段階とに区分される。日産テクニカルカレッジでは設立時に従来の振り返りを行う中で、この成長のプロセスに着目した。職業能力開発プロセスが教科書・教材・マニュアルに沿って進められ受動的な状態に止まってはいるのではないかという問題が提起された。習得した内容の範囲のままで現場で十分に発揮されるケースはまれである。また職場が求めることは変化への対応や、課題発掘という観点であり、職場の要求レベルに満足の応えられなかった。言い換えれば、問題点を先取りし能動的に業務遂行ができるタイプが求められ、かつ集団として最大のアウトプットを継続的に出し続けることが求められる。そのため個人が集団の中で自分の与えられた立場をきちんと認識し、且つ期待値を意識しながら「能動的で自立的な行動」をもたらすための訓練内容へと徐々に改善して来た。

内容的にはものづくりにおける技術・技能面での育成と人間力（社会人基礎力）養成面を両輪として取り組んでいる。前者については座学から、実習へ、実習から活きた現場で十分能力を発揮するために実践力を高める３ステップを「わかる」「できる」「うごける」という平易なことばで表して絶えず受講者に問いかけている。「わかる」とは理論・知識・手法を理解することである。「できる」とは学んだことを実行すること、やれることであり、「うごける」とはチームを纏めて結果をだせること、このように定義し成長のステップアップを三段階で求めている。この結果が技術や知識に通じるだけでなく、日産自動車のものづくりを実際に支える製造現場の中核を主体的に担う人材になることを目指している。

具体的には入学直後は個人単位を対象としたプライス盤ややすりかけのような基本中の基本といえる内容のカリキュラムからスタートする。ものづくりは知識や技術だけで行われるものではなく、小さな構成部品の切断や、切削、穴繰りや仕上げといった機械加工の勘所も体得して初めて作り手のコンセプトや創意工夫を現実のもの＝形

にすることが出来ることを体得し納得する。そしてこの効果をさらに高めるために、講師陣には技能五輪のメダリストを加えるなどして受講生に対するモチベーション向上と技能レベルの向上に工夫をこらしている。実績を上げた人の語りの説得性を活用「言ってみて、やってみて、やらせてみる」ということを教育訓練の実践の場に適用している。

次はグループ（5～10人）での3段階の実習に移る。第一段階において、メカの一般的な構造を体得するため基礎と専門の理論・知識を学ぶ、そしてこれを生かした基本的な構造物を製作する。第二段階では、第一ステップで製作したものに制御を加える。多くはエレクトロニクスシステムを製作する。そして第三段階では、指導員は大まかな課題を指示し、受講者はその課題をもとに多岐にわたる検討を繰り返すなかで、コンセプト立案から設計、製作を自らが行う。この第3段階が大きく成長をもたらすことが裏付けられている。納期が決められ、予算も決められているので、まさに生きた現場の再現と言える。日程管理、予算管理、そして同時並行で進めなければならない信頼性試験・確認なども総合的に見ていく。この過程では授業で扱っていない技術についても自ら調査し適用することもしばしばである。この過程は厳しいがゆえに、企業人として求められる思考・行動を体得していくと言える。

後者が「H&H」のコンセプト、最初のH＝「High technology」、次のH＝「Humanity」で技術・技能と人間力＝豊かな人間性のバランスのとれた人材の育成である。この人間力向上の取り組みは具体的にはチューター制度により、日常的に一人ひとりの受講者の言動・思考等に関心をもち、「成長の記録」と題する自己探求ノートを作成、これをもとに活発なコミュニケーションを図る中で社会人に求められる常識を指導しながら、「人物育成カリキュラム」として「挨拶・身だしなみ・5S」から「チームワーク実践」「将来の職場リーダーとしてのスタンス」まで幅広い人物指導を実践している。この人間力＝豊かな人間性を求める背景は次のような声に代表される。「ものづくりの現場はすべてチームで動き、メンバーそれぞれの役割があり、メンバーの力が合わさって総合力として発揮できなければ良い品物・製品は生まれない。チームの中で対人関係をうまくつかみ、メンバーを引っ張っていける人材が求められ、必要とされている」。

生産現場の改善に貢献するものづくり技能・技術を理論面と実践面から磨き上げることに止まらず、その先に目指すものは「お客さまにとって真に有用なもの・製品を世に送り出すことにある。日本の製造業は、何のために、ものづくりの技術や技能を改めて磨き、人づくりを行うべきか」、このような根本的な問いかけを指導員や受講者に投げかけている。

職業訓練におけるモラル向上は重要なことであり、今回の訓練効果の評価研究でもかなり論議された。主対象の指導員、受講者が係わり合い、本研究会で提唱した訓

練コース効果指標を効果的に運用し、目的・目標を達成する過程でともに成長することを期待したい。

1-4 訓練コース評価指標の留意点

(1) 顧客の視点に立った評価指標の留意点

① 顧客認知度

a サービスの平等性・公平性

顧客認知度は、非常に基本的で重要な評価指標である。全ての求職者が国の雇用対策のメニューと概要について“認知”していることが前提となるからである。公的サービスの平等性・公平性からも不可欠な指標であり、定期的にハローワークなどを利用している求職者のアンケートにより確認し、限りなく 100%に近い結果が求められる。

そのために、現在、ハローワークの雇用保険初回受給説明会での案内、ハローワーク内におけるポスター等での周知、職業能力開発施設での訓練コースの説明会及び体験、訓練コースを紹介する必要のある関係機関への周知、訓練コースの見直し・改善状況の公表等も行っている。

また、雇用・能力開発機構では、平成 18 年度に各都道府県センターのホームページの最も見やすい位置に「求職者向け職業訓練コースのご案内」のメニューを設け、雇用・能力開発機構の職業能力開発施設で実施している訓練コースと民間教育訓練機関に委託している訓練コースなど、都道府県ごとに全ての求職者向けの訓練コース情報を公開し、順次内容の充実を図っている。

さらに、求人側である団体・事業主へは、訓練ニーズの把握のために行っている日常的な訪問または郵送による訓練コース情報及び訓練受講者の求職情報の提供等により、認知度の向上に向けた取り組みが成されている。

b “認知” から “理解” に向けて

先のホームページによる訓練コース情報の提供は、求職者が訓練コースを“認知”する段階から“理解”できる段階への取り組みである。

求職者が訓練コースを十分に“理解”していれば、求職者が訓練コースを選択する際のミスマッチの防止に役立ち、受講意欲や就職意欲の喚起にも結びつく。それらの意欲は就職率に影響を与え、結果的に訓練コースのサービス効率の改善や投資効果が向上する。

求職者が前職の職業に関する雇用条件等を十分に理解した上で、前職または前職と関連する職種に再就職先を決めている際には、訓練コースの選択は容易である。しかし、前職より条件の良い職種を探している求職者、または、前職では再就職が難しい求職者は、職種転換をするために訓練コースを活用しようという意欲が強い。しかし、「前職の経験や職業能力が転職先の仕事に役立たないのではないか」、「短期間の訓練では新たな職業に就くことは難しいのではないか」など、

訓練コースの選択に迷い受講の決断に躊躇している場合が少なくない。このような場合には、過去の様々な事例等を情報提供することにより、訓練コースの“理解”が進み、“安心”への意識に結びつけることができる。その結果、受講意欲や就職意欲が喚起され、訓練コースとのミスマッチを抑制する効果が大いに期待できる。

求職者の“理解”のために提供している訓練コース情報は、以下のとおりである。

- イ 訓練の概要（訓練により習得できる技能）
- ロ 受講条件
- ハ 受講生の入所前の職種と修了後に就職した職種
- ニ 職務と仕事内容
- ホ 就職率
- ヘ 修了生の主な就職先
- ト 賃金情報
- チ 訓練で習得した職業能力の就職先での活用状況
- リ 任意に取得する資格
- ヌ 就職後のスキルアップ

この中で特に訓練コースを選択する際に影響を及ぼしている項目は、イ「訓練の概要」の訓練コースごとに設定している修了時点の仕上がり像とハ「受講生の入所前の職種と修了後に就職した職種」であり、次に、ホ「就職率」、ト「賃金情報」などである。

求職者は自ら希望した訓練コースを修了し、再就職を果たした後の状況がイメージできる情報を求めている。実際の求人状況、過去に就職した修了生の年齢・前職、就職先の給与、雇用形態など、受講後に再就職できる可能性の大小など、「職業訓練コースを受講して安心して再就職に挑戦してみたい」という就職意欲が高まる価値のある情報を期待している。

特に、職種転換を図ろうとする者は、従前の職種に対する安心感の方が強く、新たな職種への転換には大きな不安感を抱いている。過去の修了生の前職と就職転換を果たした事例情報により不安から安心への状態変化が起こり、訓練コースの受講意欲が増す傾向がある。

以上のように“認知”から“理解”に向けた取り組みは、訓練コースの最終的な評価指標である就職率に影響を与え、訓練コースの信頼性の向上に欠かせない指標である。

② サービス効率の改善

a 適切な評価指標の活用

サービス効率の改善のための基本的な指標は、顧客認知度、定員に対する応募率、入所率、修了率、就職率である。訓練に係る経費や投資効果に十分配慮し、効果・効率的なサービスが提供できるように、適切な評価指標の活用を図る必要がある。例えば、定員に対する入所率と就職率だけで訓練コースを評価している場面に遭遇することがあるが、それだけではサービス効率の改善に向けた評価指標の活用とは言い難い。

具体的な事例として、ある地方自治体で求人数が十分見込める訓練コースを設定したが、訓練コースの定員に応募者が満たないから来年から中止すると判断した訓練コースがある。よく調べてみると求職者には訓練コースの存在すらも認知されておらず、もちろん訓練コースの魅力も伝わっていない。同様の求人数が見込める別の地域では、応募率も2倍弱、就職率も90%という実績を記録していた。

入所率という限られた指標だけで訓練コースを判断すると、全く間違った判断をする場合があり、それこそ訓練コースの設定を行った際の経費が無駄になる。特に、訓練コースの優劣を目的とした使い方は、評価指標の意義を全く誤解している。訓練コースを評価する目的は、まず、複数の評価指標によって訓練コースの内面に潜んでいる問題点を発見し、同じような失敗をしないための原因を探り、改善する方策を見いだすためである。いろいろな対策を講じて改善できないと判断できる材料がそろった時点で訓練コースの取り扱いについて判断をすべきである。

b “応募率”の見方と就職率に与える影響

通常の訓練コースは、一定の求人数が見込める職種ごとに、集合訓練としての定員を設定し、訓練コースの受講希望者を募ることを前提としている。求職者数は、地域によって異なり、地域ごとに次の項目を十分加味して定員数を算定する。

イ 地域ごとの求職者数と訓練コースの受講希望者数（応募者数）

ロ 地域の産業界が求める職種とその求人数

地域によって異なるが、定員に対する応募率が極端に低いと訓練効果は期待できない。それは、受講希望者の中には、受講機会が与えられたとしても受講する動機が訓練コースと十分にマッチングしていない場合や、就職意欲や受講意欲が不十分な状態の受講希望者が少なからず含まれているからである。すなわち、応

募率が1.0以下の場合は、訓練コースとのミスマッチの可能性が高くなり、結果的に就職率も悪く、産業界に必要となる人材の提供もできなくなる。入所選考を行う理由も就職意欲や受講意欲の確認にある。できれば、応募率は1.2以上が望ましく、応募率が低いと入所率も悪くなり、就職率が良かったとしても修了者が少なければサービスの効率性は問われる。

応募率が極端に低い訓練コースの設定は、教育訓練機関主導型の集合訓練方式ではなく、求人側企業におけるOJT訓練を中心とした求人セット型訓練方式の方が少人数の定員設定が可能なため、非常に効率的であり、サービス効率も高くなる。

逆に、応募率が2倍近くになると就職意欲や受講意欲が十分であっても受講機会の獲得を逸する場合があります、求職者側の不満が出る。地域ごとの職業能力開発施設の収容人員の問題から定員増も難しい場合もあるが、地域の求人数と求人受講希望者数に見合った定員数の設定によって、サービス効率の改善が図れる。

c 訓練コースとのマッチングのための相談機会

前項で述べた求職者の中で就職意欲や受講意欲が不十分な者に対する対処方法もサービス効率の改善に必要な取り組みである。単に訓練コースの定員数の見直しだけでなく、求職者の就職意欲や受講意欲の醸成ができる相談機会にも着目すべきである。求職者は、将来の職業生活や就職先に悩み、展望が見いだせない者が少なくない。そのために現状の悩みや迷いに対する助言が得られ、就職意欲や受講意欲が醸成されるキャリアコンサルティング及び就職相談など、気軽に相談できる機会の提供が必要である。訓練コースの受講前に、この相談の機会を経ていることは、訓練コースとのマッチングに大きく影響している。この就職意欲や受講意欲を醸成するための相談機会の平等性・公平性に対する評価も訓練コースを評価する以前に加味すべき指標である。

d 地域間格差

サービス効率の改善は、効率性だけを追求してサービスの集約化を意味するものであってはならない。地域によっては、公的な職業能力開発施設がなく、さらに地域に必要な訓練コースを委託できる民間教育訓練機関が存在しない所もある。国又は地方自治体として平等性・公平性を担保できていない厳しい地域である。本来は、このような格差のある地域ニーズが政策立案機関やその担当者に届いているかという評価指標も必要である。地域ニーズが届かないために地域間格差や企業間格差はますます大きくなり、地域の健全な人材育成と雇用環境が維持できずに、結果的に地域の衰退に結びつく場合もある。効果・効率だけを追求しすぎ

れば、地域間格差はますます拡大する。極端な格差を是正するために公共サービスを楽しむ機会の平等性・公平性の視点も大事なことである。

③ 顧客価値の向上

求職者を対象とした離職者訓練の最も期待される顧客価値は、正社員（常用雇用）で再就職を果たし、以前より収入が増え社会保険料も納付し国の社会保障制度を支える一員として社会貢献できる者の育成である。

離職者訓練は、失業者から就業者に転換するために大きな成果を上げており、地域の雇用問題に対するセーフティネットのとしての役割を果たしている。離職者の社会生活の自立を支援し、国及び地域の経済に与える影響も大きい。ハローワークにおける職業相談だけの就職率は約30%であり、職業訓練を受講すると、訓練終了後3ヶ月以内の就職率は、訓練コースの種類にもよるが、全国平均で60%から80%を推移している。個々の訓練コースの中には連続して100%を達成しているものもあり、職業訓練の成果と果たす役割は大きい。

もちろん社会的コストを考えると理想的には職業訓練を受講しなくても再就職を果たすことができれば、社会的コストは最小限に抑えられる。しかし、現実には産業界もグローバル化により、厳しい国際競争にさらされている中で人材に求める職業能力は、常に変化している。このような変化の早い社会的システムの中では、保険制度による公的資金で必要な職業能力を習得して再挑戦できる社会保証制度は、社会システムに不可欠な役割を果たしている。

職業訓練における顧客とは、直接的にこの職業訓練などの社会保証制度を利用する求職者と求職者を採用する求人企業である。そして、雇用保険を納付してこの制度を支えている個々の労働者及び事業主である。再就職を目指す求職者の顧客価値の向上は、次の3つのステージで段階的に行われている。

イ 訓練を受講する前の求職者

ロ 訓練の受講者

ハ 修了者（又は在職者）

それぞれのステージに応じた顧客価値の評価が行われるべきである。

a 訓練を受講する前の求職者の価値

求職者は、離職期間中の日常の求職活動において、求人票に記載されている必要な職業能力と自ら保有する職業能力とを比較してその求人に応募するかどうか、再就職の第一歩をどのように踏み出そうかと思案している時期である。求職者は求人票の中から条件の良い求人や自らの適性に合えば働いてみたい職種を選択したいが、職業能力や実務経験等の不足感から自信が持てなくて、一歩前に踏み出

すことにためらいを抱く時期でもある。このように再就職先を探している思い巡らしている時期に、不足している職業能力が習得できる訓練コースを受講する機会が提供され、さらにそれぞれの訓練コースに関する修了者の事例が紹介されていれば、再就職を目指そうとする確かな動機付けとなり、自らの将来展望に期待が持てる。このような再就職に対する意欲や意識を高揚できる機会の提供は、精神的な面での顧客価値の向上に結びついている。

一方で希望する職種に関係する訓練コースが全く設定されていない場合は、求人側とのミスマッチを埋めることができず、先が見通せない状況に落ち込み、精神面での閉塞感は大きい。このような精神状態が続くと再就職に対するモチベーションが低下し、最悪の場合は社会的不安を生み出す側の一員に迫りやる場合も考えられる。(警察庁が発表する犯罪統計でも失業者数との相関性が強いと指摘されていることから明らか)

b 訓練の受講者

イ 集合訓練による価値の向上

受講者は、訓練コースで習得した専門的知識及び技能・技術と集合訓練期間中に自己啓発で習得した能力、資格の取得など、得られた職業能力が実務に近く確かなものであればあるほど再就職の自信と意欲は力強く醸成されていく。また、一緒に訓練を受講した他の受講者同士の相互補助、相互に及ぼす影響も小さくはない。集合訓練では、求職者ごとの個別訓練であれば得られない効果が出ており、同じ訓練期間中の再就職活動に対する共感・協力によって顧客価値が向上している。

ロ 最適な訓練課題による価値の向上

訓練コースにおいて、求職者の本質的価値の向上は、訓練中に提示される訓練課題の市場価値を評価することで把握しやすい。訓練コースは限られた訓練期間内に再就職に必要な職業能力を付与するためのものであり、カリキュラムという殻の議論ではなく、最も本質的なことは、必要な職業能力を付与するための効果・効率的な訓練課題の設定の仕方にある。求人側が求めている職業能力を明確にし、その職業能力を習得するにはどのような訓練課題と指導方法が適切かを考え、受講者側に QCD を意識させながら求人側の現場に近い実践的な課題の設定の仕方が重要なポイントである。すなわち、訓練実施者側は、再就職先の職場で即戦力として活用できる職業能力が習得できる訓練課題の設定に最も工夫を凝らすべきである。

短期間に受講者が理解でき、習得できた内容が実践で活用できるという実感

が自然と湧き上がる訓練課題であれば、訓練に対する信頼と顧客価値も向上する。この訓練課題の集合体が一つのカリキュラムを構成する。訓練課題の評価には手間がかかるが、市場価値の高い訓練課題による受講者の習得度の測定は、顧客価値の向上に大きな影響を与える。

c 修了者（又は在職者）

修了して在職者となっても継続して職業能力開発の機会が獲得できる環境下にあるのかという評価指標も必要ではないだろうか。職業訓練期間中だけでは就職先の職場にとって十分な職業能力が向上したとはいえないが、単純に訓練期間を延長することが解決策ではない。再就職先での OJT による職業能力の向上を図る方法も実践的な職業能力開発の機会となる。公的資金の効果・効率的な運用のための解決策である。しかし、職場を体験する中でさらに習得しなければならない職業能力を Off-JT で学んだ方が効果・効率的である場合もある。すなわち、修了生が修了後のフォローアップ訓練として在職期間中に受講できる在職者訓練である。

在職者訓練に必要なコストは離職者訓練の設備機器や指導員を活用すれば、極めて最小限のコストで実施できる。国の設備機器の稼働率も上がり、投資効果は一層高くなることは間違いない。また、在職者訓練は、有料コースであり、経費の一部は受講者側の負担となっている。有料コースであるため企業が利益を生むと判断しなければ受講申し込みはしない。厳しい評価が顧客から下される。

新たな技能の習得や既存の技能の向上は、職場を離れて習得する Off-JT の方が効率的な場合もある。教育訓練施設を保有するごく一部の大企業は、企業内訓練施設の専任の指導員によって必要な職業能力の向上の機会が計画的に提供されている。しかし、実態は教育訓練施設を保有する大企業であってもかなり遠距離にある工場は地域の職業能力開発施設を活用しようとしている。また、自社の教育訓練施設を保有していても地域の職業能力開発施設を活用して自社内で実施できない訓練の補完を図ろうとしている。中小企業では、自社の教育訓練施設を保有していないため、OJT と製造機器メーカーの研修を中心に職業能力開発を実施し、地域の職業能力開発施設を活用して自社内で実施できない訓練の補完を図っている。

一部の有識者は、大企業は自社内で全ての職業能力開発を行うべきだという論理を展開するが、実態はそううまくいかない。大企業でさえも様々な事情で十分な職業能力開発の機会を供給できていないのである。よって、訓練コースの内容が企業ニーズに適したものであれば、品質と生産性の向上のために訓練効果のある公共の訓練コースを受講している。企業規模と企業ごとの経営方針によって在

職中の継続した職業能力の向上の機会の獲得状況は異なる。修了後も継続した職業能力の習得ができる機会が獲得できているかどうかの評価指標は、国の産業と人材育成のために非常に重要な指標と思われる。

民間教育訓練機関で対応できる又は受講できる環境が整っていればよいが、一部の大都市圏を除いて、ほとんどの地域ではそのような職業能力の習得が可能となる機会は提供されていない。特に、ものづくり系の技能・技術系の分野では民間教育訓練機関で中小企業が活用できる内容のある訓練コースは設定されていない。その原因の多くは、職業能力開発施設の設備投資に多大なコストが必要であり、適切な指導員を確保できないことにある。大学教育では研究に関わる職業能力開発の機会は提供できる。しかし、最も製造現場を支える技能者の育成はできない。日本の国際競争力はこの現場力であることは、ものづくり白書でも明らかにされている。

在職中に職業能力の向上が着実に成されていれば、失業しても長期離職期間を要さずとも再就職を容易にさせている。在職者訓練は、失業無き労働移動を目指すための予防措置としての効果がある。すなわち、離職者訓練のために投資された設備機器や指導員によって在職者の職業能力が向上し、顧客価値の向上に寄与できるのである。

(2) 業務プロセスの視点に立った評価指標の留意点

離職者訓練コースの場合、業務プロセスで重要な評価指標を時系列に並べると、①求人ニーズ、②訓練コースの認知度・理解度、③応募率、④キャリア相談の機会と実施回数、⑤訓練課題の市場評価、⑥習得度測定、⑦就職率の順番になる。個々の評価指標だけが良くても訓練コース全体としては評価できない場合がある。①から⑦までの評価指標には相関性があり、各々の段階の評価結果が良ければ、最も期待される常用雇用での就職率は高くなる。

①の求人ニーズの場合、ハローワークの求人票などの顕在化した求人数が認められることが基本的なことであるが、潜在化した求人の開拓も並行して取り組む必要がある。特に技能・技術系の求人は、ハローワークだけではなく、自社のホームページ、業界団体が取り組む求人広告など、人材確保の手段は多岐に渡っている。ハローワークだけでは必要とする職業能力を有した者の確保が難しいためである。そこで、職業能力開発施設の指導員は、訓練ニーズの把握のために日常的に業界団体や企業訪問を行い、求職者情報の提供を行いながら新たな求人開拓を行っている。その結果、直接、職業能力開発施設への求人の問い合わせや指名求人の獲得によって受講者とのマッチング率はかなり高まる。併せて、企業側の人材確保に係るコストの削減にも結びつく。

例えば、非常に高率の就職率を連続して記録している訓練コースを調べると、企業

からの求人の問い合わせが訓練コースの定員数以上に職業能力開発施設へ寄せられている。訓練コースに対する直接的な求人によって、再就職への道が具体化されると、求職者の目標が明確かつ現実のものとなり、指導員側も受講者の指導に自然と熱が入り、受講者の就職意欲も格段に向上する。

求人が具体的であり、再就職への道が明確であれば、就職率が高くなると思われるが、その訓練コースの内容と具体的な事例が認知・理解されていなければ、③の応募率は悪くなる。応募率が悪いと⑦の就職率も良くない。④のキャリア相談の機会と実施回数が少ないと求職者と訓練コースのマッチングが十分ではないため、⑥、⑦の結果が悪い場合もある。このように各々の評価指標は相関性があり、業務プロセス全体で診断・評価し、分析する必要がある。このような職業訓練における業務プロセスの管理に関する考え方は、能力開発研究センター2006 調査研究資料No.117-2「公共職業訓練へのプロセス管理の普及に関する調査研究」で明らかにされている。

(3) 学習と成長の視点に立った評価指標の留意点

① 職業能力開発に携わる“指導者”としての視点

1－4では、公的な職業能力開発施設の指導員だけに限定した記述になっているが、職業能力開発の運営・管理に携わる管理職などの視点も重要である。特に、管理職は、単にポストとして位置付けられているのではない。職業能力開発の専門的な知識と多様な実務経験と管理能力を有しているなどの要件を満たしている者であるかどうかの評価も必要である。

労働政策研究・研修機構（JILPT）平成16年度の労働政策研究報告書No.16「イギリスにおける職業教育訓練と指導者等の資格要件」によると、イギリスでは、継続教育訓練として全国職業資格（NVQ）の取得訓練などによって推進されており、評価システムを担う指導者、継続教育カレッジの講師スタッフ、評価者、監査人など、職業能力開発に携わる者の要件と育成方法が細かく規定して品質の保証を行っている。

日本では、往々にして中身の議論ではなく、形式論から議論がスタートすることがある。例えば、民間活力による質の向上を目指した取り組みが地方自治体及び国の職業能力開発施設で精力的に行われているが、本当に民間活力の導入は質の向上に寄与できているのだろうか。民間活力の導入が目的となっていないだろうか。すなわち、職業能力開発の品質保証のために、公共職業訓練に直接携わる指導員、訓練のコーディネーター、キャリアコンサルタント、職業能力開発施設の管理職、研究職など、職業能力開発に携わる人材に必要な要件と育成の視点で見直すべきであろう。個々の専門的知識及び技能・技術を有しているだけでなく、職業能力開発の品質の保証ができる指導力などの職業能力開発に関する専門的知識と実務経験を有

した者を育成する仕組みを検討し、官・民にこだわらず日本における職業能力開発の品質保証の体系化を急ぐ必要がある。

② 指導員の育成環境

現在、地方自治体及び民間教育訓練機関を含めて公的な指導員研修を受ける機会、職業能力開発総合大学校の研修課で計画しているプログラムが中心である。指導員に必要とされる専門的知識及び技能・技術、指導力、コーディネート力、コンサルティング能力など、様々なメニューが提供されている。指導員に必要な職業能力を明確にした上で、研修ニーズの把握も必要である。地域ごとに指導員育成のプログラムも異なってくるため、オーダーメイドで対応できる研修機会も必要と思われる。総合大の研修課では、出前型として、地域に出向いて研修コースを運営する方法についても検討されている。全国共通的な研修コースは、職業能力開発総合大学校の役割と機能を積極的に活用することの方が効果・効率的である。もちろん民間の指導者研修としても利用されている。

地方自治体ではそのような仕組みや機会も少なく予算も限られている。民間教育訓練機関の研修コースを受けるにしても受講料の問題で制約が出てくる。また、地方自治体が個々に同様の研修計画を立案したり、実施したりするには非効率である。さらに民間教育訓練機関等の指導者を育成するための仕組みも必要である。

官・民が協力して全国共通の研修で大きな成果を生んだ最近の好事例は、キャリアコンサルタント養成講座である。各都道府県で受講機会が与えられ、全国で約5万人が修了している。このような官・民を問わず投資効果の高い全国共通的な研修の実施により、職業能力開発に携わる指導者の質の向上に向けた取り組みに大いに期待したい。

③ 公共職業訓練のノウハウの集約・改善・公開

公共職業訓練に携わる指導者は、自らの業務の取り組みについて発表する機会を積極的に活用し、公共職業訓練で培ったノウハウを公開する仕組みが必要である。発表の場はいろいろあると思われるが、単に発表することが目的ではなく、公共職業訓練のノウハウを確立・改善し、国の知的財産として蓄積していくことは、国の財産形成にとっても大きな意義があり、整理されたものを公開すべきである。このような取り組みは、民間教育訓練機関、または地方自治体等の職業能力開発施設だけで解決できるものではないが、国の職業能力開発の施策として重要な視点である。

そして、公共職業訓練に携わる指導者は、井の中の蛙とならないよう、他の職業能力開発施設の指導者との交流を促進し、自己研鑽ができる場づくりも重要である。一般的な集合研修を受講するだけでなく、日常業務の研究ができる環境作りとそ

の機会の提供も学習と成長の視点で大事なことである。

（４）評価指標の具体的な活用に向けて

これまで、いくつかのポイントに絞って評価指標の留意事項について述べてきたが、この評価指標の活用方法にも留意すべき点がある。すなわち、評価指標が多ければ多いほど評価にかかる労力とコストがかかり、複雑化する。しかし、全く評価しないということも問題である。すなわち、訓練コースを評価する時期（タイミング）と目的によって、使用する評価指標と評価方法を選択すればよい。例えば、日常的に行う健康診断的な活用する場合は、重要な評価指標をあらかじめ決めておき、定期的に監視する。また、問題点が発見できた場合は、その原因を探るための評価指標を追加し、精密検診を行う。我々の健康管理で行っている日常の健康診断、人間ドック、精密検査と同様の仕組みで行うことが実用的である。

また、評価作業についても、評価する目的を明確にし、評価対象となる地域、求職者、求人側事業主、訓練実施者側などを特定し、評価目的に合わせて評価作業の最適設計を行う必要がある。そして、評価を行う者（評価者）の育成も大事なことである。

以上のような評価する仕組みや評価機関を地方自治体が独自に行うことは非効率であり、集中と分散を上手に組み合わせて最小限のコストに抑えられるようコスト意識を持った工夫をすべきであろう。国の職業訓練制度の劣化を招かないよう、また、職業能力開発に投じられる国費の投資効果が、国民に見える方策を検討し、その実行に向けて大きく踏み出すことに期待したい。

【引用・参考文献】

- (1) 奥津眞理, 2005, 労働政策研究報告書 No. 23 『職業訓練受講生の意識と再就職行動—職業訓練と求職活動—』 労働政策研究・研修機構
- (2) 稲川文夫, 瀬水ゆきの, 2004 労働政策研究報告書 No. 16 『イギリスにおける職業教育訓練と指導者等の資格要件』 労働政策研究・研修機構

1－5 教育訓練効果測定の留意点

(1) カーク・パトリックの4段階評価について

訓練効果の測定では、カーク・パトリックの4段階評価がわかりやすいモデルとして活用されている。米国では約7割近くの企業が採用し、日本でもかなり普及しているモデル、訓練効果の測定をいくつかのレベルに分けている。

レベル1が「リアクション」、反応を評価する。これは研修直後にアンケートを用いて、研修生から研修の感想を聞くものである。

レベル2は「ラーニング」、研修の中で提供された内容をどれだけ理解・習得したか、理解度を見る評価である。

レベル3は「ビヘイビア」、行動の変容を見る。例えば、管理者研修では、管理者に求められる立場の役割や行動が提示され、その訓練を行います。その行動が現実職場で行われているのか、その程度を見るのがレベル3である。

レベル4はリザルツ、結果ですが、これは成果の達成度合いを測るものだと理解できる。

つまり、研修評価・効果測定には、「レベル1：研修満足度」「レベル2：学習到達度」「レベル3：行動変容度」「レベル4：成果達成度」があり、必要に応じて使い分けるのが、このモデルの特徴であるといえる。(図表 4-28)

図表 4-28 カーク・パトリックの4段階評価

レベル	説明
4. Results (成果達成度)	Did the change in behavior positively affect the organization? 研修受講による受講者や職場の業績向上度合いの評価
3. Behavior (行動変容度)	Did the participants change their behavior based on what was learned? 受講者自身へのインタビューや他者評価による行動変容の評価
2. Learning (学習到達度)	What did the participants learn in the program? 筆記試験やレポート等による受講者の学習到達度の評価
1. Reaction (研修満足度)	Were the participants pleased with the program? 受講直後のアンケート調査等による受講者の研修に対する満足度の評価

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.

(2) 顧客志向での教育訓練の効果測定

このカーク・パトリックの4段階評価をもとに考えると、教育訓練の効果測定は、「アウトプット評価」と「アウトカム評価」の連続として整理できる。

まず、レベル1の「研修満足度」は、研修の良し悪しをある基準に基づいて評価するもので、研修そのものの「アウトプット評価」である。ところが、レベル2の「学習到達度」やレベル3の「行動変容度」は、研修を受けた学生や受講生、つまり研修の直接の対象である「人」が、どのような影響を受けたかいう測定する。言い換えれば、「人」に対する研修の成果（効果）を見ようとするものであり、研修の「アウトカム評価①」である。

また、レベル4の「成果達成度」は、研修を受講した学生や受講生の組織内での活躍により、組織がどの程度、メリットを得ることが出来たかを測定するもので、これも研修の組織に対する「アウトカム評価②」ということができるだろう。

さらに、組織の成果が、顧客の満足や問題解決にどのように貢献したかを考えると、もう一段上に、レベル5「顧客満足度・問題解決度の向上」を研修の「アウトカム評価③」として位置付けることもできる。（図表 4-29）

図表 4-29 教育訓練の効果測定の関係図

効果測定レベル	各レベルの内容	効果・評価	実施の 難度
5. 顧客満足・問題解決の向上度	研修生が関与した施策や事業により、顧客が得た効用の向上度合い	顧客が得る研修効果 【研修のアウトカム評価③】	難 ↑ ↓ 易
4. 組織の成果達成度	研修生がとった行動による職場や組織の業績向上度合い	組織が得る研修効果 【研修のアウトカム評価②】	
3. 学生や受講生の行動変容度	研修者が、望ましいとされている行動に変容した度合い	学生や受講生が得る研修効果 【研修のアウトカム評価①】	
2. 学生や受講生の学習到達度	研修者が、研修が意図的に提供した知識や技能を修得した度合い		
1. 学生や受講生の研修満足度	研修が自分に有用であったか、十分な成果を得たかなど、研修内容や進め方に対する研修生の評価	受講生の研修自体の評価 【研修のアウトプット】	

（浅野良一「科学研究費補助金研究：保健福祉従事者に対する国及び地方公共団体での教育研修のあり方に関する研究／自治体における研修評価・効果測定のあり方 pp. 39～50 平成16年3月」をもとに作成）

このような枠組みで考えた場合、われわれの取り組んでいる訓練効果の測定は、当然のことながら、レベル1「研修満足度」の「アウトプット評価」ではなく、レベル3「行動変容度」、レベル4「成果達成度」、レベル5「顧客満足・問題解決の向上度」が求められる。つまり、より最終的な顧客に近い時点での「アウトカム評価」が必要なのである。

今回の職業訓練の効果測定研究についての取り組みで注目すべきは、顧客（学生・受講生・企業）に近い時点での効果測定の方法論に**チャレンジ**した点である。

（3）教育訓練効果の数値化・定量化

教育訓練の評価指標を数値化や定量化することに、なぜこだわるのであろうか。それは、いくつかの効用が期待できるからである。

第一に、評価指標を数値化や定量化することで、教育訓練の出来栄が評価しやすくなる。どの事業や仕事についても、PDCA サイクルを回すのは常識であるが、**教育訓練効果の測定は、教育訓練の PDCA のサイクル**でいえば、「**Check（評価）**」の段階に該当する。

つまり、PDCA を回す上で必要となるのが、「**Check（評価）**」の際に、教育訓練のできばえや効果を測定できる状態にしておくことである。教育訓練の効果があつたのかどう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。そのために訓練効果を数値化や定量化するのである。

第二に、数値化や定量化された評価指標は、それに取り組む本人や機関の意欲を喚起する。「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%」が明確であることで、ひとふんばりがきく。

そして第三には、教育訓練の評価指標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。「〇〇の力を充実させます」というよりも、「この訓練コースは、受講生を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。特に、公費で行われる教育訓練においては、成果責任の表明（アカウンタビリティ）は欠かせない。

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、教育訓練の評価指標を数値化する意味なのである。

ところが、ここでひとつ問題がある。それは、先に述べた「アウトカム評価」の限界である。特に、より顧客（学生・受講生・企業）に近い時点での効果測定をする場合、その評価指標は、あくまで訓練効果の「目安」であり、「例示」だということである。したがって、数値化や定量化された教育訓練の評価指標が目的化し、一人歩きすることには留意しなければならない。いわば、「アウトカム評価」の効用と限界を知っておく必要がある。

（４）教育訓練の改善につながるシステム

教育訓練に携わるわれわれの本務は何だろうか。いうまでも無く、学生や受講生の能力を開発し、環境に適応できる人材を育てることにある。教育訓練の効果測定は、この本務を充実させるための手段なのである。

したがって、教育訓練の効果測定が評価のための評価になってはならない。つまり、教育訓練の効果測定は、より学生や受講生の育成にむけた取り組みある必要がある。そのためには、第1に、教育訓練の効果測定をすることが、学生や受講生への能力開発のフォローを兼ねたものであることが必要ではなかろうか。例えば、行動の変容度を調査することイコール、学生や受講生への復習の機会になるような工夫である。ある企業では、教育訓練を実施する担当者が、その後の受講生の状況を視察することで、教育訓練の効果測定をすると同時に、本人へのフォローの場としている。

第2に、教育訓練の改善に資するものでなければならない。さまざまな評価指標を用いて教育訓練の効果が測定されるが、その結果をみて、もぐらたたきの改善をしても、単なる応急措置に過ぎず、一生懸命すればするほど、改善疲れに陥る可能性がある。そのためには、教育訓練の効果測定に因果というかストーリーを盛り込むことが必要である。今回の方法論には、バランス・スコアカードのフレームワークを参考にした改善のための道筋が示されている。

第3に評価指標の具体性である。5段階での評価とは、「3」を適切なレベルと位置付け、それを上回っているかどうかで改善点を見つけ出すことができる。また、具体的な数値目標は、それぞれの実施主体の現状に合わせて設定する評価指標であり、達成度合いに応じて改善のヒントとなる。

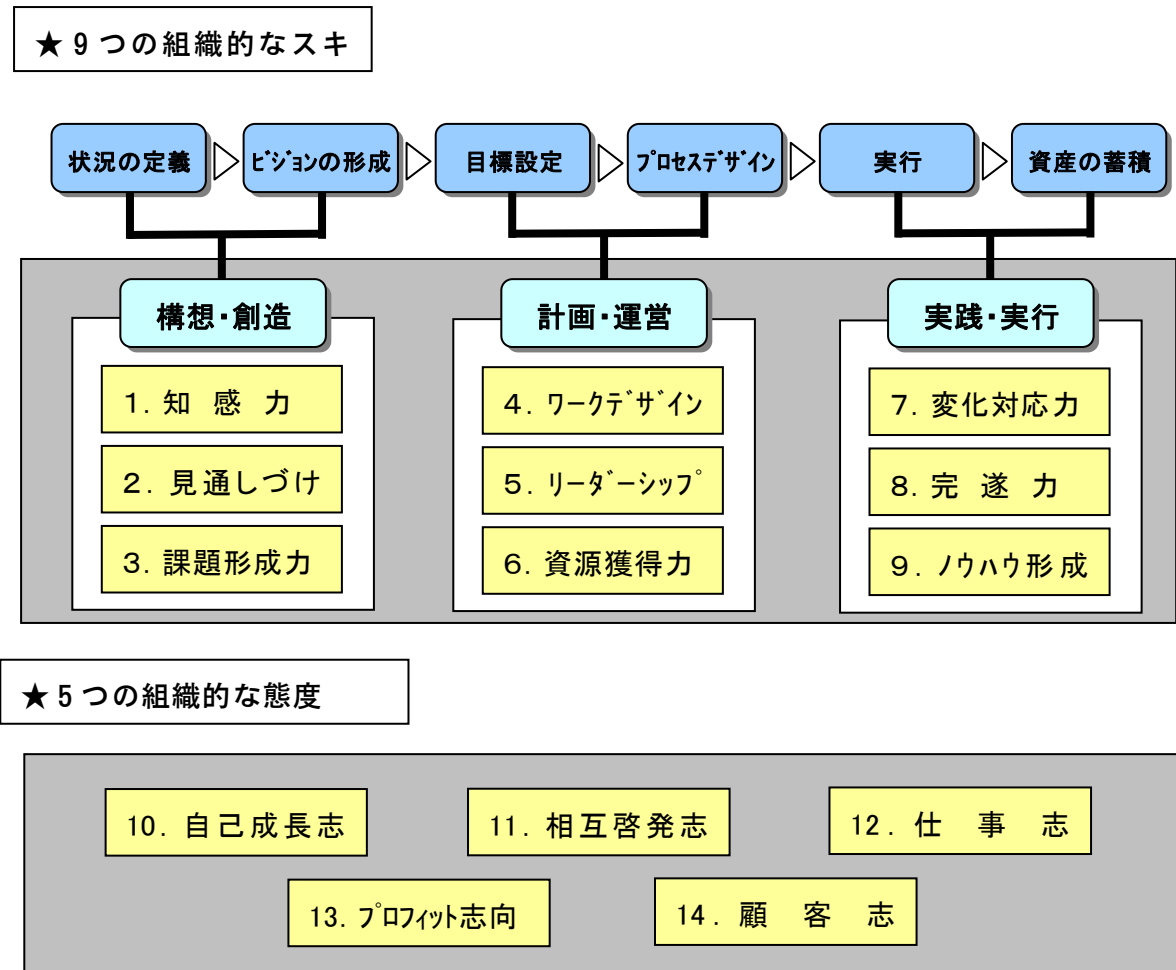
以上の「顧客志向」「数値化・定量化」「改善につながるシステム」は、教育訓練のプロセスや効果の可視化（見える化）につながるものである。

（５）教育訓練の効果測定の今後の課題

われわれが教育訓練の対象としている学生や受講生が、実践の場面で、より成果をあげるためには、「専門性」と「組織で仕事をする力」の両方を持っていることが必要である。今回、検討したのは、どちらかというところ「専門性」に対する教育訓練の効果測定であり、今後は、「組織で仕事をする力」をどのように育成し、その効果を測定することであろう。

組織で仕事をする力のあるモデルを提示しておく。9つの組織的なスキルとは、組織の中で仕事をするプロセスで発揮すべき力であり、5つの組織的な態度とは、組織の中で仕事をする際の取り組み姿勢である。（図表 4-30）

図表4-30 組織で仕事をする上での能力モデル



項 目	定 義
1. 知感力	社会を取り巻くさまざまな情報を積極的に収集し、それらの中から新しい概念やアイデアのヒントを感じ取る力。
2. 見通しづけ力	物ごとの全体を理解した上で本質を見極め、広い視野と長期的な視点を持って、将来の変化や起こりうる事態を予測できる力。
3. 課題形成力	既存の枠組み・方法にとらわれずに、新しいアイデアや考え方を創造し、それに具体的なイメージを与えることができる力。
4. ワークデザイン力	中期計画や短期目標を明確にし、それらを実現するための手順を考えることができる力。
5. リーダーシップ力	自らのビジョンやそこにいたる道筋を熱く語り、一貫した言動で相手の気持ち揺り動かすことで、相手の内発的動機づけを引き出し、主体的参画を促すことができる力。
6. 資源獲得力	自ら設定した目標を達成するための要所を押さえ、必要と思われる資源を獲得する力。
7. 変化対応力	突然の状況の変化や、意見の対立場面においても、柔軟かつ的確に対応できる力。
8. 完遂力	目標を達成するために困難なことにもチャレンジし、最後まで粘り強くやり遂げる力。
9. ノウハウ形成力	目標達成の活動の結果生み出された成果から、次につながる資産を抽出し、標準化・形式知化することによって他者に広め、組織に定着させる力。
10. 自己成長志向	自分自身を正確に理解した上で、必要な能力開発を行い、将来に生かしていこうとする姿勢。
11. 相互啓発志向	周囲の人々との建設的な関係づくりを通して、よりよいものを作り上げようとする姿勢。
12. 仕事志向	組織で果たすべき役割を自覚し、それに誇りとやりがいを持って取り組もうとしている姿勢。
13. プロフィット志向	限られた資源から最大の効果をあげるように努力する姿勢。
14. 顧客志向	自分の仕事を常に顧客の立場で考え、仕事に取り組もうとする姿勢。

(産業能率大学：S-Pro 診断をもとに作成)

今後、教育訓練の効果測定を充実させるためには、今回の「専門性」に加えて、「組織で仕事をする能力」までも取り扱う必要があると思う。

第2節 今後に向けて

平成15年度より開始した「訓練コースの設定・運営に係るプロセス管理」についての研究を行ってきたところであるが、訓練コースの設定運営に当たり、P（企画）D（実施）C（評価）A（改善）のサイクルをうまく回していかないと訓練コースの質の向上にはつながらない。したがって、訓練効果についての評価をうまく行わないと、改善の方向性がぼやけるため次の企画・実施へのアクションを起こすことが困難になる。

ここでは、今後の展開に向けて記述する。

2-1 バランス・スコアカードを意識した評価指標の整理について

第2章の冒頭でも述べたように、公共職業訓練コースの品質を向上させるという目標に対して多方面に渡っての意見が述べられる。したがって、業務プロセスのすべての視点を基に改善を行わないと、一部の視点では全く達成されていないというような指摘を受けることにもなる。本研究では、バランス・スコアカードの手法を用いて評価指標を整理することとした。

この手法を活用することによって、図表3-4 公共職業訓練コースの設定・運営に係る質の向上戦略マップ例に示すように職員の個人個人が行っている取り組みは一体どのような視点に対しての取り組みなのかが明確化されるため、職員全体の意識の統一化がはかれる。また、職員が日常の取り組みの中でPDCAを回していくうちに新たな重要指標を発掘するきっかけとなることもある。

しかし、この手法は、業務プロセスに沿った整理方法でないため、評価を実施し改善につなげる観点からは、少々なれないと把握しづらい短所もある。この短所をどのように解消して活用しやすい評価手法とするかは、今後の調査研究の成果がまたれるところである。本報告では、視点ごとの重要評価指標のほか、業務プロセス毎、色分けしてプロセス重視項目を並べてみたのでご活用いただきたい。

2-2 職業能力開発施設で活用しやすい評価指標の精緻化について

評価指標については、今回は調査研究資料N0.117-2「プロセス管理を活用した公共職業訓練コースの設定運営管理の手引書」から引用したものの中から重要と思われるものについて選択を行ったが、この評価指標を項目ごとに較べてみると、多くの対応を行わなければならないことができない成果を含んだ項目と対応が明瞭な項目を記載している。

例えば、評価指標の中で「修了生の訓練への満足度」とあるが、この指標は多くの意味合いを含んでいる指標である。指標の持つ意味合いを列記すると下記のようなになる。

- ① 訓練カリキュラムへの満足度
- ② 指導員の指導法に対する満足度
- ③ 相談支援への満足度

- ④ 就職支援に対しての満足度
- ⑤ 訓練により身につけた職業能力の再就職先での活用度
- ⑥ 未就職者には、未就職の理由

上記の様な多くの事柄が、含まれている。

これを、1つの項目として「訓練受講に関してあなたはどの程度満足しましたか」と質問しても、何を改善すべきかに到達しない場合が考えられる。

そこで、「修了生の訓練への満足度」を①～⑥の項目に分け①～④については、訓練修了まえに質問し、⑤⑥を修了生に質問することにするというような整理が考えられる。

しかしながら、評価のための調査を綿密に行うことにより、改善の方向性は明確化されるが調査のためのコストは増大するので両者のバランスを取る必要がある。

また、今後も、本報告書で追求できなかった改善の方向性を指し示す評価指標の選定及び指標個々の精緻化による絞込み等が必要である。

2-3 評価結果と改善手法について

評価結果については、3章の図表3-4や図表3-5でも説明したように、視点ごとに整理し優先度の高い「顧客の視点」から順に評価結果が悪い項目についての業務の特定を行った。ここでいう業務とは、訓練カリキュラム、指導員の指導法、相談支援、就職支援等である。

業務の特定がほぼ出来たところで、どのプロセスに問題があったかを詳細に分析して問題の明確化を行う。なお、詳細な分析時には、ここ数年の訓練コースに係る評価指標の傾向、成功業務プロセスやうまくいっている他の訓練コースとの比較検討を行うことも効果的である。

明確化された問題点に対しては、改善策を検討するわけであるが、ここで注意が必要なのは、業務の単純化や費やされる労力を最小限に抑えることを前提にして検討することである。複雑な業務プロセスや非常に労力のかかるプロセスを構築したところで、職員個々に理解されにくいばかりか活用されない場合が往々にしてある。

また、改善を行う際、特定の職員が代表して改善の業務プロセスを考え施設全体で実施することも重要であるが、職員個々が改善の趣旨を十分に理解し、訓練コースの特性を考慮したPDCAを実施していく流れをつくる取り組みが必要である。

お願い

今後、能力開発研究センターがより良い調査・研究を行うために、本書のご活用目的等に関して、以下の項目のご報告を賜りますようご協力をお願い申し上げます。

ご報告は、下記様式にて、郵送又は FAX（042-763-9048）でお願いいたします。（ホームページ上からの受付も検討中）

ご連絡用フォーマット

項目	記入欄
1) 使用目的	
2) 使用年月日	
3) 使用形態 (紙のみ、OHP 使用等)	
4) 使用者 (所属、役職、氏名)	
5) 連絡先 (住所、電話番号等)	
6) 本書を複製した場合、複製箇所、複製部数、複製形態 (紙、OHP 等)	
7) 本書に対する意見、要望	

その他、お問い合わせは能力開発研究センター普及促進室（042-763-9046）にご連絡ください。

調査研究報告書 No.139

訓練効果の評価に係る調査研究

－公共職業訓練コースへの評価の導入に向けて－

発 行	2007年3月
発行者	独立行政法人雇用・能力開発機構 職業能力開発総合大学校 能力開発研究センター 所 長 緒 方 悟 〒229-1196 神奈川県相模原市橋本台4-1-1 TEL 042-763-9046（普及促進室）
印 刷	株式会社 大和プリント 〒101-0021 東京都千代田区外神田5-5-14 TEL 03-3836-6181（代）

本書の著作権は、独立行政法人雇用・能力開発機構が有しております。

ISSN 1340-2412

調査研究報告書 No.139
2007

THE INSTITUTE OF RESEACH AND DEVELOPMENT
POLYTECHNIC UNIVERSITY