

## 「受賞者の声」

### 職業能力開発の実践

在職者訓練コース評価法と訓練カルテ方式による職業訓練スパイラルアップメカニズム

雇用・能力開発機構高度職業能力開発促進センター 村上 智広

共著者：槌谷 雅裕、安中 宏、丹治 健、鈴木 良之、

宇佐美 明伸、南川 英樹

筆者は、かつて国際協力プロジェクトの一員として「フィリピン国職業訓練向上計画」に2年間赴いた。これはTMC（トレーニング・マネジメント・サイクル確立）プロジェクトとも呼ばれ、訓練PDCAサイクルの定着を通じ任国の職業訓練向上を目指すという難解で困難なプロジェクトであった。

平成10年プロジェクト終了に伴い帰国、高度ポリテクセンターへ赴任した際、本施設が訓練PDCAサイクルを現実に回している事実に感銘したことは今も鮮明に覚えている。ただし細部を見ると、指導員個々の力量に多くを依存している感は否めなかった。実施セミナーの品質をより一層高めるためにも「組織で回す職業訓練PDCAサイクル」を完成させることは、筆者に課せられた「ある種の使命」のように思えた次第である。

本論文はそのような経緯を経て同僚メンバー・リーダー、上司と共に推進してきた取り組みの集大成といえるものである。少なからず年月を要したが全て実践の中で培ったものであり、本当に機能する仕組み（＝スパイラルアップメカニズム）を実現できたと実感している。

今後も職業生涯にわたる能力開発支援は「緒についた所」と心し、21世紀の職業能力開発を開拓する心意気で、真に利用者の立場に立ち、在職者訓練はもとより事業主支援、人材育成担当者支援、技能継承支援などのあり方について、ポリテクセンターの潜在能力を最大限に発揮しうる「具体的展開モデルの構築」に挑戦できればと考えている。

最後になりますが、本論文と同様の取り組みを模索中の施設、機関へは及ばずながら協力を惜しまない所存です。ご質問等ございましたら気軽に当センターへお問い合わせ下さい。

テーマ「職業能力開発の実践」

副題 **在職者訓練コース評価法と訓練カルテ方式による  
職業訓練スパイラルアップメカニズム**

所属施設 高度職業能力開発促進センター  
執筆者 村上智広  
共著者 槌谷雅裕、安中宏、丹治健、鈴木良之、宇佐美明伸、南川英樹

## 論文の概要

テーマ 職業能力開発の実践

副題 在職者訓練コース評価法と訓練カルテ方式による職業訓練スパイラルアップメカニズム

執筆者名 村上智広

共著者名 槌谷雅裕、安中宏、丹治健、鈴木良之、宇佐美明伸、南川英樹

### 概要

組織力を活かした全所的な在職者訓練の品質向上を目的に、高度職業能力開発促進センターでは「在職者訓練コース評価法」と「訓練カルテ方式」を平成17年度より全コースに適用している。2年間の実践結果から 職員間のコミュニケーションが促進され、全職員の参加意識、取り組み意識が高まり、コース改善アクションが活性化し、その結果として訓練コースの品質が全所的に向上し、相乗効果として受講者数も増加した。など、多くの実効性が立証された。

本論ではこの実践と検証結果をふまえ、訓練コースの実施結果を迅速かつ客観的に分析評価するための手法として開発した「在職者訓練コース評価法」、並びに訓練PDCAサイクルの可視化とコミュニケーション促進のための仕組みとして考案した「訓練カルテ方式」について述べる。さらにこの種の取り組みを推進する上での重要事項について(1)目的と手段の区分け(2)推進者と推進母体(3)3つの可視化(4)職場風土への親和性チューニング(5)実用性の追求、以上5つの視点で考察する。

## 目 次

1. 序論
2. 課題分析
  - 2-1 取り組みのコンセプト
  - 2-2 課題分析
3. 在職者訓練コース評価法
  - 3-1 訓練コースの評価指標
  - 3-2 評価指標値の算出方法
  - 3-3 評価指標値の診断基準
  - 3-4 評価指標値の表示形態
  - 3-5 アンケートに基づく評価法の妥当性について
4. 訓練カルテ方式
  - 4-1 訓練カルテ方式とは
  - 4-2 訓練カルテ書類の構成要素
  - 4-3 訓練カルテ方式の具体的運用
  - 4-4 訓練カルテ方式設計上のポイント
5. 高度ポリテクセンターにおける実践結果の検証
  - 5-1 訓練カルテ方式適用の効果
  - 5-2 当事者(職員)にとっての方法の適切性
  - 5-3 職員の参加意識
  - 5-4 実施状況の可視化による効果
  - 5-5 取り組みの実効性
6. 訓練のスパイラルアップを実現する5つのポイント
  - ① 目的と手段の区分け
  - ② 推進者と推進母体
  - ③ 可視化の工夫
    - i) 取り組み「理念の可視化」
    - ii) 訓練実施「状況の可視化」
    - iii) 取り組み「工程の可視化」
  - ④ 職場風土への親和性チューニング
  - ⑤ 実用性の追求
7. 結論

## 1. 序論

本論文は公共職業能力開発施設で実施する在職者訓練の品質向上に向け、全所的な取り組みの推進を目指す際、実用的かつ効果的な訓練運営の仕組みはいかにあるべきかをテーマとするものである。

ものづくり分野を主に担当する公共職業能力開発関係者は、「変革」し続ける我国の製造現場に歩調を合わせ訓練内容の開発・改善に務め、良質な訓練を提供し続けることが求められている。また、近年の厳しい国家財政状況の下、公共事業のあり方が問われており職業訓練の的確な運営が事業効率、事業効果、情報公開、等の観点で求められている。このような背景認識より冒頭述べたテーマに取り組み、より適切かつ有益な在職者訓練コースを運営すべく施設・組織としての仕組みを整備構築し、実施検証を経て提言を行うことは、公共職業能力開発の今日的課題への解決策の一つになり得るものと考えた。

平成2年に開所した高度職業能力開発促進センター(以下「センター」という。)は、先導的職業能力開発施設としてさらなる進展を図るべく、平成14年度より在職者訓練運営の仕組み再構築に着手し、平成17年度から具体的適用を開始し現在に至っている。

本論ではこの実践と検証結果をふまえ、訓練品質の全所的な向上を目指すコンセプトとして「組織で回す職業訓練PDCAサイクル」、それを具現化するための方法として考案、開発した「在職者訓練コース評価法」と「訓練カルテ方式」の内容とその検証結果について述べる。さらに在職者訓練の全所的改善向上の取り組みを推進する際のポイントについて考察する。

## 2. 課題分析

### 2-1 取り組みのコンセプト

いうまでもなくPDCAサイクル(デミング・サイクル)は、計画(Plan)、実行(Do)、評価(Check)、改善(Action)の4つの活動を継続的に実施することで、製品や業務活動の品質を維持・向上させていくという考え方であるが、我々はこの概念を職業訓練の運営に適用し、「組織で回す職業訓練PDCAサイクル」をコンセプトとし、施設で実施する訓練全体の品質、価値

向上を目指したのである。

このコンセプト自体は、日本の職業訓練において古くから実施していることを4つの段階に区分し、これを一つの管理サイクルとして認識し組織的に運営するという一見基本的なことのように思える。しかし、公共職業能力開発施設の指導員でニーズ把握から始まるサイクルの全段階を一貫して遂行し、さらには助言・指導もできると言いきれぬ者がはたして何人いるだろうか。あるいは、施設で実施している訓練コースの状況を合理的に掌握し、必要なアクションを取っていると言いきれぬリーダー、管理者がはたして何人いるであろうか。

このように考えると、職業訓練のPDCAサイクルを組織で回し、現実的かつ合理的に機能させるという取り組みは、職業訓練の運営に関する古くて新しい課題といえよう。

### 2-2 課題分析

当センターは、先導的な在職者訓練の実施施設として開所当時から在職者訓練コースの企画・開発・実施プロセスをグループ制(専門分野を同じくする指導員集団)により組織的に運営している。しかし、年間計画数が延べ800コースを越えた平成9年頃(図1参照)より、グループ制によるコース運営だけでは訓練品質の維持・向上の対応が難しくなってきた。そこで、取り組みコンセプトを推進する上での課題を分析整理した。

新規コースの企画開発については、グループリーダーを中心に専門分野を同じくする指導員が段階を踏み組織的に取り組んでおり、グループ制の長所がうまく活かされていた。反面、訓練終了後の「Check &

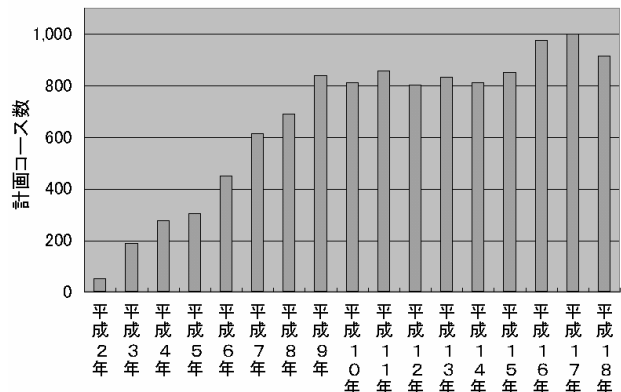


図1 計画コース数の推移

Action」に該当する活動の大部分は担当指導員のカン、コツ、経験に依存しており、さらにグループの外からはその状況がほとんど見えないことは、訓練の改善向上に対し組織力が活かしきれない要因と考えられた。

当センターにおける訓練運営上の課題を整理すると次の2点に集約された。

- (1) 訓練コースの実施結果を迅速かつ客観的に分析評価できないこと。
- (2) 各訓練コースの企画、改善等に指導員がどう対応しているかなどの状況が見えないため、周囲からのコミュニケーションがうまくとれないこと。

このため、訓練コースの企画・改善等は担当指導員並びに担当グループにおいて最善は尽しているものの、施設・組織としての状況把握・助言等は難しく、さらなる訓練品質の向上を全所的に推進するには新たな仕組みが必要とされた。これを解決するための具体的な目標として「訓練コース評価法の確立」及び「訓練PDCAサイクルの可視化とコミュニケーション促進のための仕組み構築」に着手した。

### 3. 在職者訓練コース評価法

#### 3-1 訓練コースの評価指標

訓練コースの評価指標としては、「訓練品質」と「訓練価値」が重要と考えた。訓練品質を測定することにより指導の順序、教授法、教材、実習環境など訓練方法の改善向上を図る際の指標を得ることができる。訓練価値を測定することにより訓練で扱うテーマ、内容の価値向上を目指す際の指標を得られる。

具体的な訓練コース評価指標としては、次の2つの指標を採用した。第1の指標は計画した訓練コースへの「応募データ」であり、第2の指標は受講者アンケートから得る「コース総合評価スコア」である。

応募データとしては、応募数と応募率を用いている。応募数は、訓練の価値に呼応し応募という具体的な行動を起こした人の数であり、訓練コースの市場価値を把握する重要な指標と位置づけた。又、応募率は訓練の需給バランスと事業効率の把握に必要な指標となる。応募の意味について企業へのヒアリング調査<sup>(1)</sup>の中で、A社からは次の言葉をいただいた。「毎年申し込むのは高い必要性があるからで、我々中小企業

は安易には派遣できません。」在職者訓練の応募には、それだけの重みがあると認識している。

コース総合評価スコアは、受講者アンケート結果に基づくもので、訓練コースの総合品質を把握するための指標と位置づけた。受講者アンケートを測定対象とした理由は、それが最も信頼性が高くかつ簡便な方法と判断したからである。我々は、「職業が在るから職業訓練が在る」という基本的事実にしたが、訓練コース品質の評価はその訓練が想定する職務従事者に直接判断を求めることが最も合理的と考えている。在職者訓練は、受講者のほとんどが訓練で想定する職務従事者本人そのものである。この点で、在職者訓練で実施する受講者アンケートは、養成訓練や離職者訓練と決定的に異なる。今後更に、訓練効果や訓練価値の測定評価などの研究対象として重視すべきと考える。受講者アンケート設問項目とその意味を表1に示す。

表1 アンケート設問項目とその意味

設問項目	設問内容	意味
コース総合評価	このコースは総合的に評価していかがでしたか。	訓練コースの総合品質
理解度	このコースの内容は理解できましたか。	訓練品質
教材	教材(テキスト、資料)はいかがでしたか。	訓練品質
実習	このコースで行った実習はいかがでしたか。	訓練品質
指導方法	講師の指導方法はいかがでしたか。	訓練品質
希望一致度	このコースは希望した内容でしたか。	広報適切性
受講成果	受講は職業能力の向上に役立ちましたか。	訓練効果
次回希望	また機会があればセミナー受講を希望しますか。	満足度

#### 3-2 評価指標値の算出方法

「応募率」は、訓練の計画定員とそれに対する応募数(キャンセルを含む申し込み総数)から算出する。

$$\text{応募率(\%)} = \text{申し込み総数} / \text{計画定員}$$

「コース総合評価スコア」は、表2に示す方法でそのアンケート回答の重み平均値を視認性の観点から20倍し満点を100とするスコアで表示した。その他の項目についても、この算出方法に準じて求めた。

表2 コース総合評価スコアの算出方法

スコア算出方法	コース総合評価 設問内容と算出例
回答の重み平均値を 20倍し、スコア化 [回答重み] [スコア] 5:良い (100) 4:だいたい良い (80) 3:普通 (60) 2:あまり良くない (40) 1:良くない (20)	「このコースは総合的に評価 していかげでしたか。」  例)だいたい良い:5名 普通 :5名  この場合、スコアは「70」

### 3-3 評価指標値の診断基準

診断基準並びに検討の視点(表3、表4参照)は、訓練コース評価法の試行を通じて得た知見として設定した。この基準値は当センターでの検証に基づく推奨値であり、必ずしも固定的なものではない。

表3 応募率の診断基準

応募率基準値	診断基準 及び 検討視点
70%未満	* :要検討コース。コースの市場価値性が低い可能性あり。 このケースでの主な検討視点。 イ. 年間の実施回数過多 ロ. 訓練の先進性による場合 ハ. 広報表現に問題がある場合 ニ. 使命を終えつつある場合 ホ. 市場規模が極端に狭い場合 イ、ロ、ハに該当する場合は、改善の可能性あり。
70~150%未満	○:引き続き明快な広報表現となるよう務めるコース
150%以上	◎:注目コース ただし、需給バランスの観点から設定数の検討必要。このケースでは設備、マンパワー、安全面、等考慮し増設増定員の方向で検討。

表4 コース総合評価スコアの診断基準

コース総合評価 スコア基準値	診断基準 及び 検討視点
75 未満	* :要検討コース 訓練の総合的品質が低い。 統計的にみてクレーム回答率が10%を越えるコース。多角的に分析し、早急な改善を要す。
75 以上 85 以上	○:引き続き改善に務めるコース ◎:注目コース クレーム回答はほとんど見られず手本となりうるコース。多角的に分析し訓練品質、価値を生み出している要素など研究対象となりうるコース。

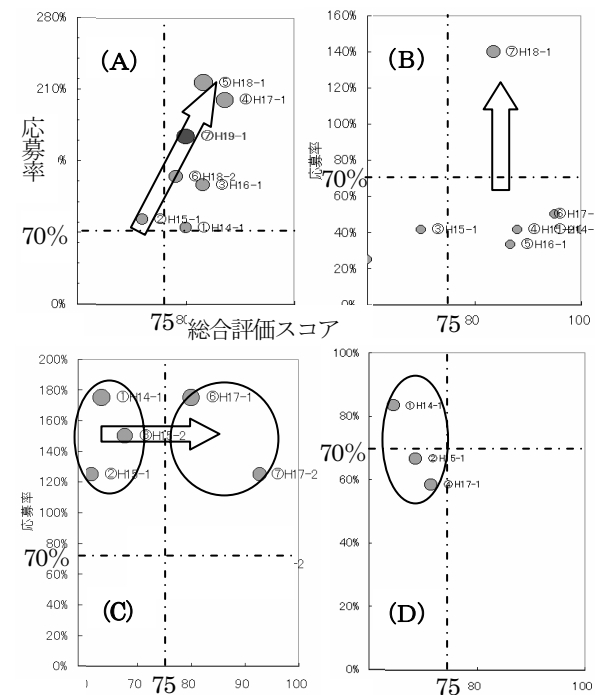
### 3-4 評価指標値の表示形態

評価指標値の表示(アウトプット)形態として、現在は3つの書式を用いている。

#### (1)「受講者アンケート集計表」

受講者アンケート集計表は(図2参照:実物はA3サイズ)、アンケートデータベースから自動出力している。この書式で特に工夫考案した部分は、図中右上に表示したコース別PPMチャートである。これは職業能力開発総合大学校から提案されたPPM(Product Portfolio Management)チャート<sup>(2)</sup>に工夫を加え、単独コースの実施履歴表示に機能を絞り込むことにより、開催ごとの変動や改善ベクトルの読み取りを可能とした。図3に実際の訓練コースの典型的なベクトルパターンの一例を示した。これにより「1回の実施結果で早計に結論を下すこと」を回避し、少なくとも複数回の実施履歴に基づく評価検討が容易になった。

この訓練コース実施履歴の表示手法の考案により、訓練コースの評価診断を「点」から「線」(時系列)へ進化させることができた。



- (A) 着実に改善が進んだ典型
- (B) 名称変更でコース市場価値が利用者から見直された典型
- (C) 市場価値性の高さに提供品質が届かなかったコースだが再三の見なおしで脱皮を果たした典型
- (D) 市場価値性の高さに最後まで提供品質が確保できず提供を断念した典型

図3 コース別訓練コースPPMチャートの典型例

## 図2 受講者アンケート集計表

\*実物はA3サイズ

事業課長	→	管理職	→	系リーダー	→	事業課長
発	印	印	印	印	印	戻り印

提出日: 12067-01 ※改善提案分析シートも添付して、Gリーダーから指導課長へ提出

コース番号: 12067-01 ※保存先\*\*APDF\*\*事務系共有\*\*アンケート改善分析シート\*\*へ上書き保存して下さい

コース名: PLS加工済技術(従業員フリーへの対応とドライ加工の可能性)

期間: 2007/07/26~2007/07/27

受講者数: 9人

アンケート数: 9枚

グループ: 村 上 智 広

担当者: 12 キャンセル

定員 11 キャンセル待ち

応募総数 11 キャンセル待ち

①受講目的についてお伺いします。

1: 速習上必要なため	2: 技能知識の充実に	3: 自己啓発	4: その他
2	7	0	0

②このコースをどのようにして知ったかお答えください。(複数回答可)

1: セミナーが内(内)	2: セミナー一冊の案内(内)	3: ホームページ	4: 新聞情報誌	5: 会社の指示	6: 知人の紹介	7: その他
3	0	1	0	5	0	0

③このコースは総合的に評価はいかがでしたか。

1: 良い	2: 大体良い	3: 普通	4: あまり良くない	5: 良くない
6	3	0	0	0

④このコースの内容は理解できましたか。

1: 良く理解できた	2: 大抵理解できた	3: 半分理解できた	4: 一部理解できた	5: 理解できなかった
1	5	3	0	0

⑤教材(テキスト・資料)はいかがでしたか。

1: 良い	2: 大体良い	3: あまり良くない	4: 良くない
5	3	1	0

⑥このコースで行った実習や演習はいかがでしたか。

1: 良い	2: 大体良い	3: あまり良くない	4: 良くない
6	3	0	0

⑦講師の指導方法はいかがでしたか。

1: 良い	2: 大体良い	3: あまり良くない	4: 良くない
9	0	0	0

⑧このコースの内容に対する時間数はいかがでしたか。

1: 少ない	2: 少し少ない	3: 適当	4: 少し多い	5: 多い
1	1	7	0	0

⑨このコースは、希望された内容でしたか。

1: 希望とおり	2: ほぼ希望とおり	3: やや希望とは違っていた	4: 希望とは違っていた
1	7	1	0

⑩受講してあなたの職業能力(知識及び技能・技術)の向上に役立ちましたか。

1: 大変役立った	2: 役立った	3: 役に立たなかった	4: 全く役に立たなかった
4	5	0	9

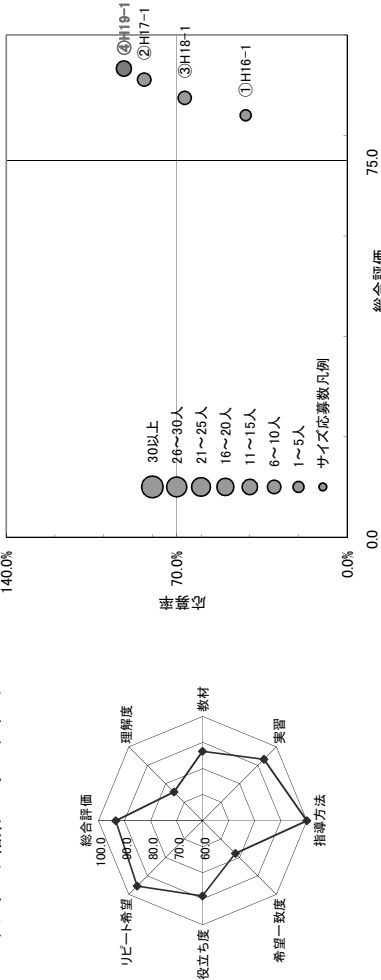
⑪あなたの業種をお伺いします。

1: 製造業	2: 建設業	3: 情報・通信業	4: 運輸業	5: 卸・小売業	6: サ・サービス業	7: その他
9	0	0	0	0	0	0

⑫あなたの職種をお伺いします。

1: 生産部門	2: 生産技術・管理	3: 設計・開発	4: 調査・企画	5: 営業	6: 保守・安全	7: 教育訓練	8: 経営・管理	9: その他
1	6	2	0	0	0	0	0	0

アンケート結果レーダーチャート



⑬現職の経験年数をお伺いします。

1: 1年未満	2: 1~3年	3: 3~5年	4: 5~10年	5: 10~15年	6: 15~20年	7: 20年以上
0	1	3	1	3	0	1

⑭あなたの役割をお伺いします。

1: 事務系一般	2: 技術一般	3: 係長主任クラス	4: 課長クラス	5: 部長クラス	6: 経営者クラス	7: その他
0	7	1	0	0	1	0

⑮あなたの会社の従業員数は何人くらいですか。

1: 1~29	2: 30~99	3: 100~299	4: 300~499	5: 500~999	6: 1000以上
0	3	3	1	2	0

⑯実施日程希望(複数回答)

1: 平日昼間	2: 平日夜間	3: 土曜日	4: 日曜日・祝日	5: その他
9	0	0	0	0

⑰また、機会があればセミナーの受講を希望しますか。

1: 是非受講したい	2: 受講しても良い	3: わからない	4: 受講したくない
7	2	0	0

⑱ご意見・ご要望等がございましたらお聞かせください。

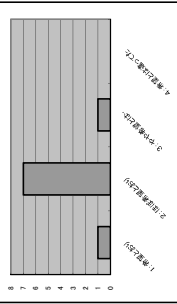
○受講成果の理由

○受講成果の理由  
 油の知識だけでなく、実演をふまえてわかりやすかった。絞り加工についても勉強になりました。  
 今、セマミックスによるプレス加工を当社で設計しているためにも参考になった。  
 セマミックスやコーティング、油の変更を検討するきっかけになった。  
 現場で教えてもらうだけでは知識が無かったため、とても興味深く、面白かったです。

○ご意見・ご要望

○04~9の意見

○04~9の意見  
 今後、自社の工程に折り返すための内容が理解できた。  
 加工油の脱塩素に向け、チヤレソジの糸口となる事を知ることができた。  
 DLCコーティングの適用法見直し方針(下地処理)が明らかになった。  
 直接プレス加工には難わってないの理解しにくい所があったが、今回の研修で潤滑技術の要点が理解できた。  
 今後少しずつ仕事に活かせたら...と思った。



役立ち度 (1=100, 2=80, 3=40, 4=20)

88.89

満足度	100.0%
-----	--------

希望一貫性	77.8%
-------	-------

(1=100, 2=80, 3=40, 4=20)

不一致%	30%over
重要注意	11.1%

合計	9
----	---

合計	9
----	---

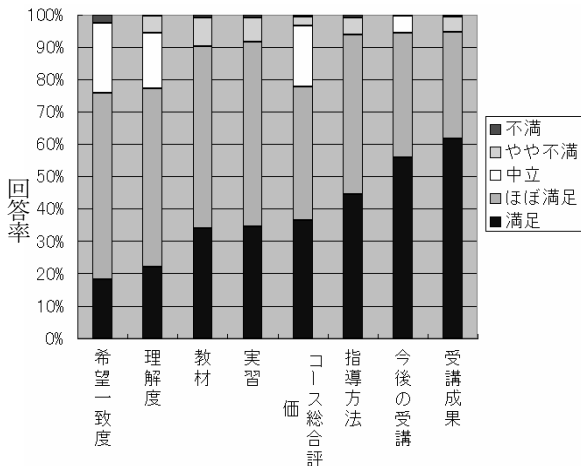




### 3-5-1 「コース総合評価」項目の妥当性

#### (1) 代表指標としての資質

「コース総合評価」が受講者による訓練品質の評価を代表するものとして妥当であるかどうかを検証するために、アンケート回答内訳(図5参照)の中で満足さの度合いが最も素直に表れる「満足」回答率に着目した。訓練効果を示す「受講成果」が最も高く、満足度を間接的に示す「今後の受講」がこれに続いている、低いのは広報の適切性をみる「希望一致度」であり、ついで訓練品質の評価項目である「理解度」、「教材」、「実習」が続いている。「コース総合評価」の「満足」回答率は、設問8項目のほぼ平均値(中央値)となっている。過去5年間のデータも同じ傾向を示していたことから、コース総合評価項目は、アンケートの各設問項目の回答を代表する指標として妥当と判断した。



[平成17年度905コース 回答総数7807]

図5 受講者アンケート主要設問の回答内訳

図5からうかがえる当センター受講者の平均的な回答行動を要約するならば「受講成果に満足し、今後も受講することを決意しつつ、高いレベルの訓練内容に対し自分の理解度が若干低いこと、もともと希望していた内容との多少のズレなどを勘案し、今後テキストや実習内容がさらに改善されることに期待しつつ、まさしく訓練コースの総合的な品質評価結果としてコース総合評価の回答欄に記入している。」といえる。

#### (2) クレーム回答に対する感度

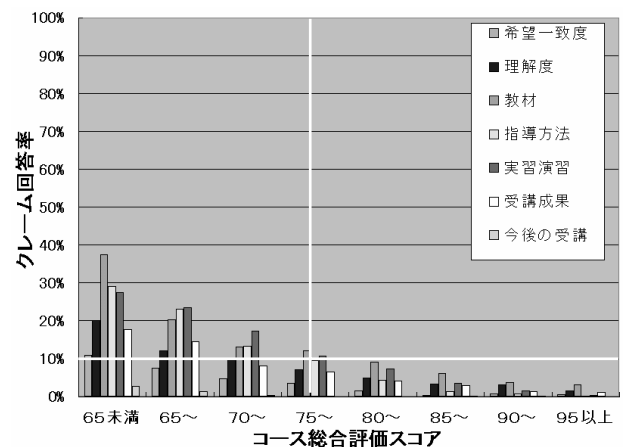
次に反省点、改善点を見出すアンテナとしての「コース総合評価」の妥当性を検証するために、図5上方の不満回答と中立回答(潜在的クレーム)の部分に着

目した。「希望一致度」、「理解度」並びに「コース総合評価」の3つが中立回答の比率が高い。レディーメイドコースではもともと完全なマッチングをとりこく「満足」という回答が低くなり易い「希望一致度」や「理解度」に比べ、「コース総合評価」は「満足」という回答を10ポイント以上多く得ているにもかかわらず、潜在的クレームである中立回答も同時にうまく引き出せていることがわかる。また、事の良否をはっきりさせる必要性から中立回答を設けていない「教材」「実習」「指導方法」「受講成果」の4つは、潜在的なクレームは不満回答へ回らず「ほぼ満足」という回答に流れる傾向にあることがわかった。

当センターでは、あからさまなクレームを差し控えるという成人受講者の行動パターンに配慮し、「コース総合評価」の回答欄に「普通」という中立回答を設け、これを潜在クレームとして読み取ってきた。今回のデータは、このことが効果的に作用し「コース総合評価」が、設問項目の中で最も感度良く潜在的なクレームをキャッチしているものと判断した。

#### (3) 他の設問項目との相関性

「コース総合評価」スコアとアンケート各項目のクレーム発生頻度との関係性を調べるために、図6に受講者6名以上の672コースデータ(クレームの出にくい5名以下のコースデータを除いたもの)をコース総合評価スコア値5つづつの区間に分け、各区分ごとにクレーム回答数を集約しクレーム回答率を求めた。その結果両者にあきらかな相関があることが確認された。さらに、



[平成17年度 受講者6名以上672コース6926回答より]

図6 クレーム回答率でみたコース総合評価スコアとアンケート各項目との関係

コース総合評価スコアと各設問との相関係数をみると、表6に示すように高い相関性を示している。なお「今後の受講」は、評価スコアに関わらずほとんどの方が今後の受講を望んでいるため相関関係はやや低い。

以上より、「コース総合評価」は(1)各設問項目の代表指標として妥当であり、(2)クレームへの感度も良く(3)他の設問項目と高い相関性を持つことから、訓練コースの総合的品质を示す指標として十分信頼できると判断した。

表6 コース総合評価スコアの区間平均値と各設問のクレーム発生率との相関係数

アンケート設問項目	相関係数
希望一致度	0.91
理解度	0.97
教材	0.97
指導方法	0.93
受講成果	0.93
今後の受講	0.66

### 3-5-2 コース総合評価スコア診断基準値の妥当性

コース総合評価スコアの診断基準値の妥当性は2段階で検証した。第1段階では図7の見方を参考に、診断基準値をまずスコア「70」と設定し、平成16年度の試行を通じ、現場指導員の声に基づき検証した。その結果、「70はほぼ妥当だが、少し甘いように感じる。」という旨の感想が大方であった。そこで、平成17年度から基準値を「75」に修正した。この年は50名弱の指導員が訓練コースを担当していたが、診断基準値「75」について問題視する声は特に聞かれなかった。

第2段階は、検証の仕上げとして平成17年度の全訓練コース終了後、アンケートデータを分析し、図6に示すごとくコース総合評価スコアとクレーム回答率との

設問:このコースは総合的に評価していかがでしたか?

総合評価回答	回答数	比率	スコア化	我々の読み方
5: 良い	2849	36.4%	:100	満足
4: だいたい良い	3532	41.4%	:80	
3: 普通	1767	18.9%	:60	不満あり (クレーム潜在)
2: あまり良くない	218	2.8%	:40	かなり不満 (クレーム回答)
1: 良くない	39	0.5%	:20	

「コース総合評価 回答内訳」  
(平成17年度回収、905コース、7807回答より)

図7 コース総合評価スコアの見方

相関性を確認した。このとき、診断基準値「75」はアンケートのクレーム回答率10%(10人に1人)と一致していることがあきらかになった。それが図6に示した白線の意味である。訓練コース評価法に求めているのは、概ね順調といえるコースと、改廃など早急の手当てを要するコースとを大局的、かつ迅速に見極めることであった。この様な観点から、コース総合評価スコアの診断基準値「75」は妥当であると判断した。

## 4. 訓練カルテ方式

### 4-1 訓練カルテ方式とは

訓練カルテ方式とは、実施コースの診断書と分析・処方書をカルテ書類という標準化した形で、訓練のPDCAサイクル上を循環させ、そしてその履歴をカルテフォルダに保管する仕組みの総称である。

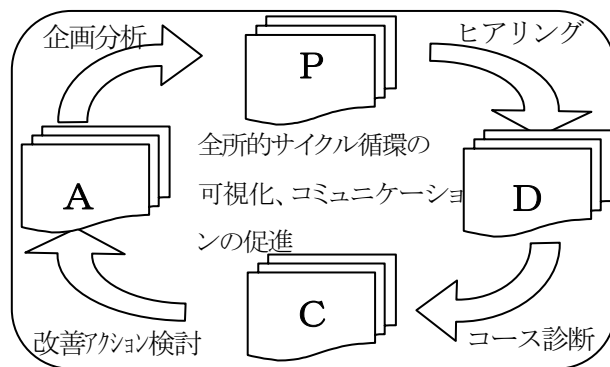


図8 訓練カルテ方式の概念

### 4-2 訓練カルテ書類の構成要素

訓練カルテ書類として所内を循環するのは、2つの書類(受講者アンケート集計表、改善分析シート)とそこに添付した「実施状況見える化シール」である。カルテ書類は訓練実施時に毎回作成され、所内循環後、



図9 訓練カルテフォルダの保管・閲覧場所

カルテフォルダに納め、全職員が常時閲覧できる箇所に保管している。

### (1) 受講者アンケート集計表

受講者アンケート集計表(図2参照)は、訓練コース評価法の確立過程で考案したものであるが、訓練コースの実施内容診断書として、カルテ書類の中核をなすものである。集計表右下の受講者コメント欄は利用者の声が可視化されたものであり、関係者のコミュニケーション誘発に想像以上の効果があった。

### (2) 改善分析シート(兼 的確性分析シート)

改善分析シート(図10参照:実物はA3サイズ)は、診断結果に対して問題点を的確に分析し、改善に向けた処方方を明確にするために新たに考案したものである。ベテラン指導員のノウハウを一枚の書式上にまとめたチェックシートでもあり、新規コースの企画段階では、企画内容の的確性分析チェックシートを兼ねる。図10の網掛け部が、訓練担当者の記入欄である。

このシート左側の欄には訓練PDCAに関する主要検討項目を示している。シート中部には分析の視点と担当指導員による自己チェック欄を設けた。これにより公共サービスとしてなるべく偏りのない検討を行うためのガイド機能、並びに経験・スキルの不足する指導員にとってのガイド機能を果たすことを意図した。右下の次回への改善提案事項欄は、問題が認められた事項について、「何を」「どう」するか具体的に記入することを求めた欄である。これはわずかなスペースではあるが、「改善アクション宣言」ともいえる次回に向けての処方方内容を記載する欄である。関係者はこの欄とアンケート集計表を照合することにより、改善アクションの質を推し量ることができる。

### (3) 実施状況見える化シール

実施状況見える化シールは、訓練コース診断基準に従い、診断結果を表示する札としてアンケート集計表に添付している(図11参照)。

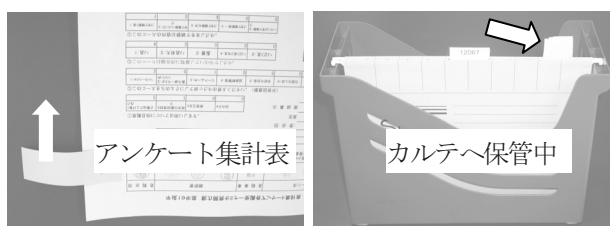


図11 実施状況見える化シール

毎週20を越える多種多様なコースのカルテ書類が所内を循環するが、このシールによって着眼点が明示されているので、好事例分析や改善事項の分析が着手しやすく、コミュニケーション、並びに改善アクションのきっかけ作りに役立っている。

青札: 応募率、総合評価スコアとも順調なコース

(総合評価スコア 75 以上、応募率 70%以上)

黄札: 応募率に課題が残るコース

(総合評価スコア 75 以上、応募率 70%未満)

赤札: 応募率に係わらず訓練品質に問題があるコース

(コース総合評価スコア 75 未満)

### (4) その他のカルテ方式関連書類

訓練カルテ方式に関連するその他の書類については書類の性格、書類のボリュームを勘案し表7に示す取り扱いとした。なお、アンケート集計表と改善分析シートは、電子データを所内LAN上でも保管している。

表7 訓練カルテフォルダ以外へ保管している書類

PDCA関連書類	保管場所
・企画時の各種検討資料 ・テキスト	各グループ準備室
・カリキュラム ・受講料積算表 ・広報用訓練コースデータ	所内LAN上の訓練コース別フォルダ内
・訓練コース総括表 ・訓練コースPPMチャート	年度末に全職員へ配布

## 4-3 訓練カルテ方式の具体的運用

訓練カルテ方式は各訓練コースの実施1週間前から具体的な動きを開始する。以下、運用状況を説明する。( )内は作業、検討時の所用時間を示した。

① 訓練担当者へ訓練カルテフォルダが届く。

担当者は、前回実施分のカルテ書類を参照し、修正すべき事項(アクション宣言)が完了しているか最終確認後、訓練当日を迎える。

② 訓練終了時アンケートの実施 (約5分)

③ アンケートデータの入力 (約20~30分)

訓練担当指導員が訓練終了後、所内LAN上でアンケート回答番号、コメントを入力している。

④ アンケート集計表の出力 (約3分)

アンケート集計表は、事業課で毎週月曜にアンケートデータベースから出力印刷している。

図10 改善分析シート（兼 的確性分析シート）\*実物はA3サイズ

コース番号	コース名称	定員	応募数	終了年月日	主な対象者タイプ		
12067-01	プレス加工潤滑技術(塩素フリーへの対応とドライ加工の可能性)	12	11	2007/07/24~2007/07/27	若手底上げ向け、中堅向け(閉塞リナー向け)		
AV	主要項目	分析メモ	実施コース分析結果リーダーチャート				
設問①	企画テーマの妥当性	設定コースのねらい(企画目的)をわかり易く説明できるか 特に先進型コース企画では、製品・技術の開発、普及状況と現場の課題との関係をわかり易く説明できるか ⇒技術進捗プロセスと能力開発要案関連マップ	企画テーマは早過ぎず、遅すぎず、良いタイミングであるか 現場(企業、受講者等)の声、問題認識を踏まえているか (3情報以上が望ましい) 図書、専門誌、新聞、Web等の裏付けがあるか (同上) その道の専門家、外部講師等へのヒアリング結果を踏まえているか (同上) 各種機関による講習会、等の実施状況(案内、Web構築、等)が説明できるか 国の公共職業訓練機関として取り上げるべきテーマであるか	企画テーマの妥当性 ①企画テーマの妥当性 ②受講者像の明確性 ③習得目標の明確性 ④訓練基盤の充実度 ⑤訓練方法の適切性 ⑥コースの発展性			
設問②	受講者像の明確性	何(業種、職務等)をしている人が受講するのかわかりやすく説明できるか 典型的な受講者像(企業規模、経験年数、役職等)を説明できるか 訓練の市場規模を説明できるか (各種統計、対象者数概算、その他) 実際の受講者は、コースの「ねらい」にふさわしいか、(真の対象者か) *再確認: 受講者像照会先⇒コース計画管理システム/セミナー計画(詳細編(受講者像))	図内のプレス生産企業企業の技術主任クラスを想定している 責任ある立場の方が多く受講。今回は工場長も1名受講				
設問③	習得目標の明確性	ねらいと習得目標(訓練目標)の整合 習得目標の記述内容	*再確認: 訓練目標照会先⇒コース計画管理システム/セミナー計画(詳細編(訓練目標)) 設定した訓練目標はコースの「ねらい」に最もふさわしいか 訓練終了時に受講者は「何が出来るようになるのか」(具体的に目標記述されているか)	(アンケート)の意見、要望、コメント等への対応) 初日のドライプロセス理論は、毎回理解度が不足気味だが、全体の配分の中では最大限の時間をとっている。 実習のなかで理論を検証する要素を入れ、理解度を図っている。 講師陣は、この分野の第一人者である。 ドライ加工操業企業からの講師を加え、より充実した加工実習用の講師の所属企業から提供いただいた 部外、部内講師の協同による自作テキスト、及び前版図書「プレス加工のドライプロセス」の併用によりかなり充実 工場現場でもの検証可能な実験法を開発した 塩素フリー油の比較実習を盛り込んでいる。			
設問④	訓練基盤の充実度/実用性	指導体制 指導者は経験豊富で、十分な専門知識を有しているか 教える方は適切であるか 実技を行うための訓練機器、設備は充実しているか 関係法規 訓練実施上の安全衛生、資格者、等関係法規のクリアしているか 教材、テキスト整備 テキスト開発、訓練教材調達、等はスムーズに整備できているか 収支バランスは考慮しているか	講師陣は、この分野の第一人者である。 ドライ加工操業企業からの講師を加え、より充実した加工実習用の講師の所属企業から提供いただいた 部外、部内講師の協同による自作テキスト、及び前版図書「プレス加工のドライプロセス」の併用によりかなり充実 工場現場でもの検証可能な実験法を開発した 塩素フリー油の比較実習を盛り込んでいる。	その他留意事項等) ☆特記: 平成18年6月に本セミナーの部外講師3名が担当 内容に関わる案件について、塑性加工学会より記表転された。 本コースのテーマ、講師陣の先進性を示す一端と考える。 ◎技術開発賞: B(社長、A(講師 「ドライ加工によるアルミニウムカムケースの生産化」 ◎天田賞: C(講師 「無洗浄油の開発と普及」			
設問⑤	訓練方法の適切性	基本構成(実/学) 安全衛生 時間配分 教材、テキスト内容 実習・演習内容 訓練課題	訓練目標にマッチした「実技・演習・事例研究等」と関連する「知識」から構成しているか 安全衛生シートは適切である。または必要無し。 訓練順序は適切であるか(例: 易から難、シンプルから複雑へなど) 訓練のポイントを絞込み、無理無駄が無いよう時間配分しているか 実技・マニュアル、講義テキスト等の内容は過不足なく適切であるか 実技、演習、事例研究等の内容は実務に即した内容であるか 訓練目標のニーズを適切に真視化した訓練課題が用意できているか 訓練課題は習得度確認に対応できるよう、評価基準を設定しているか				
設問⑥	コースの発展性	コースの系統性 コースの発展性	関連コースがあり、能力開発要素を点でなく線でカバーし、段階的受講に対応できるか 現在はセミナー系統の中で一凹オオカミの場合でも、関連企画テーマがあり、今後のコース系の発展を考慮しているか				
設問⑦	広報表現の明快性	広報表現の明快さ 価値アピール性 受講選択のための情報 広報エリア、広報ルート	パンフ、HP等の内容は第三者にも「ねらい」がわかりやすく、誤解されない表現であるか コース名称、説明内容は「受講者利益」がシンプルに伝わりやすい表現であるか また、上司にも受講申請理由を説明しやすい表現であるか HP、パンフ、技術シリーズ等は受講者の視点に立ちコース選択されるよう配慮されているか 具体的な団体、企業、等広報先、あるいは広報媒体はあるか				
簡易指標A 応募率	92%	問題点: 広報、周知には引き続き務める。					
簡易指標B アンケート総合評価	93.3	問題点: 特になし	(次回、次年度への改善、提案事項) 簡潔、かつ具体的な記述を 訓練内容とテキスト内容が一致するように引き続き最新のものにテキストを改訂する。				

⑤アンケート集計表がルート上を循環(約1週間)

実施状況見える化シールを添付したアンケート集計表の所内循環を開始。事業課→管理職→担当指導員→系リーダー→事業課長へと循環する。当センターではこれを「改善フィードバックルート」と呼んでいる。アンケート集計表発信時に管理職は、アンケート集計表上の注目点、注意点に下線、メモなどを付記し、担当指導員へメッセージを伝えている。

⑥改善分析シートを添付しルートへ戻す(約30分)

担当指導員は、回ってきたアンケート集計表の後ろに改善分析シートを添付し改善フィードバックルートへ返す。改善分析シートの書式上に必要な分析メモ、改善事項等を記載する過程で担当指導員と同僚指導員、リーダー、管理職との間には、直接・間接のコミュニケーションが多く成立している。

⑦訓練カルテへ保存(約5分)

改善フィードバックルートを循環し事業課へ戻った訓練カルテフォルダと、カルテ書類一式(今回実施分のアンケート集計表、及び改善分析シート)の記載事項、特に改善アクションの内容を事業課長が最終確認する。特に問題がなければカルテ書類を訓練カルテフォルダに納め所定の保管場所に戻す。

4-4 訓練カルテ方式設計上のポイント

平成15年度から16年度にかけて「職業訓練のPDCAサイクルを組織で回す活動は訓練品質向上の基

本的メカニズム(仕組み)となる。」と説明し取り組みを具体化し始めた頃、指導員からは「PDCAは知っているが自分の業務との関係がわからない。」「組織で回すPDCAとか、メカニズムといわれても何を指しているのか理解できない。」という意見が少なからず聞かれた。それは、指導員は良い意味で自主自律の風土、すなわち他人に頼らず自分で訓練を切り盛りしてこそ1人前という気風のなかで育っていることを考えると、むしろ当然の反応と理解すべきであり、そこを前提に仕組みを構築しなければ、全員参加の効果的な取り組みはとうてい実現できないと思われた。そこで、訓練品質向上に向けたサイクル循環のメカニズム(仕組み)が現実動いている様子が肌で感じられ、そこに参加しているという実感が得られる工夫が必要であり、それが取り組みの正否を握るカギになると考え設計を進めた。その答えが「訓練カルテ方式」であった。

訓練カルテ方式の設計上、もう一つの配慮は実用性と職場への親和性を最優先したということである。極端にいえば、ルールやマニュアルが無くとも、さらに管理者が目を凝らして追いかけてなくとも、無理なく自然に職場に定着しうる仕組みを理想と考えた。

すなわち「取り組み理念の象徴物として日常的に接すること」並びに「実用性の最優先」の2点は、訓練カルテ方式設計上の隠れたポイントである。この2点に加え、取り組み当初あきらかにした問題の急所、「多数あるコースの運営状況を見えるように(可視化)するこ

表8 訓練カルテ方式のねらいと主な要求仕様

ねらい	主な要求仕様	該当する構成要素
状況の可視化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・訓練コース評価法と連動し、各コースの状況把握ならびに着眼点が容易に掌握できること</li> <li>・指導員のスキル、キャリアのバラツキを補うべく実施コース問題分析の主なチェックポイントが示されていること</li> <li>・訓練PDCAに関連する主な業務工程が可視化できること</li> </ul>	「アンケート集計表」 「実施状況見える化シール」 「総括表及びPPMチャート」 「改善分析シート(兼 的確性分析シート)」
コミュニケーション促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・改善アクションに向けたコミュニケーションの促進につながる活動(営み)が恒例化していること</li> <li>・持ち運び回覧が容易なこと</li> </ul>	「改善フィードバックルート」上の「カルテ書類」の循環 「1書式見開き1枚による視認性と簡便性重視の原則」
取り組み理念の象徴性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・手に取れ、参加している実感が得られ易いこと</li> <li>・誰でも常時閲覧が可能で、対外的な説明も可能なこと</li> <li>・施設としての活動として、指導員、事務職員、管理者それぞれの仕事、役割が定まっていること</li> </ul>	「訓練カルテフォルダ」 「必要作業の定形職務化」 「改善フィードバックルート」
親和性 実用性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存業務、書類は最大限活用し余分な仕事を作らないこと</li> <li>・コンパクトに全600コースを収納できること</li> </ul>	「ミニマム・ドキュメント、ミニマム・ルールの原則」
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・説明責任を果たし得ること</li> </ul>	「カルテ書類及び表7」

と。」「訓練のPDCA各段階に関する関係者のコミュニケーションを促進すること。」が、訓練カルテ方式のねらいとなり、要求仕様(表8参照)となった。

### 5. 高度ポリテクセンターにおける実践結果の検証

以上の経過を経て確立された訓練コース評価法とそれを組み込んだ訓練カルテ方式を、平成17年度より所内全コースを対象に適用開始した。

#### 5-1 訓練カルテ方式適用の効果

平成17年度は訓練カルテの適用率は96.8%であった。平成18年度には100%となった。訓練カルテ適用後すぐにあらわれた効果は、受講者の声によって様々なコミュニケーションが触発されたことである。一枚のアンケート集計表に記載される受講者からのコメント(改善要望、今後の期待、感謝の言葉、時にはお叱り、等々)は、我々の予想を超える勢いで日々可視化され続けている。訓練カルテにより所内を循環する受講者からのメッセージに触発されて訓練担当者、グループメンバー、リーダー、管理者間のコミュニケーションは確実に深まっている。訓練そのものの改善はもとより受付や食堂その他、訓練に付随するあらゆるサービスの見直しがこの数年で進んでいる。利用者の立場に立った事業、サービスの展開という掛け声は良く聞かれるが、当センターは訓練カルテ方式という具体的な手段により、利用者の声を日々可視化し、多くの関係者でこれを共有する基盤が形成された。これは今後の事業展開に対しても極めて有意義と考える。今後の課題としては、利用者への改善アクションのフィードバックである。難しいことではあるがカルテ方式の取り組みを適切な形で定期的利用者へ公開できれば、より高い信頼関係が構築できるはずである。

#### 5-2 当事者(職員)にとっての方法の適切性

本格的実施を開始して1年半が経過した平成18年9月に、訓練コース評価法と訓練カルテ方式の方法の適切性について管理職、事務職を含む全職員37名にアンケート調査を実施した(図12参照)。

その結果、訓練カルテに接する機会のない事務職員の一部に「わからない」という回答はあったものの、全面的改善が必要と回答した職員はゼロであり、適切又は概ね適切と回答した職員が89%であった。主な

意見としては、「分析チェックシートにより改善の方向性が探りやすくなった。典型事例がまとめられると参考になります。(30代前半指導員)」、「年間実施回数の多いコースではチェック方法の簡素化が必要では。」などがあった。方法については改善の余地はあるものの職員にほぼ受容されたものと判断した。

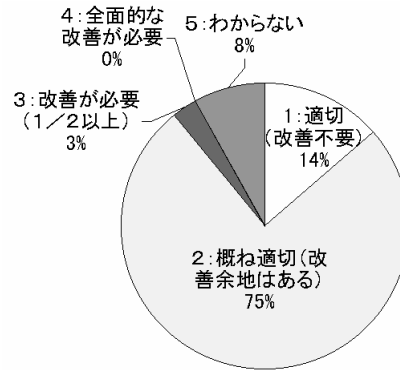


図12 方法の適切性に対する調査結果

#### 5-3 職員の参加意識

取り組みの意義と取り組みの効果について同じアンケート調査で尋ねた。その結果(図13参照)、取り組み開始当初は67%に留まっていた重要性の認識が、1年半経過した平成18年9月には94%まで浸透していることが確認された。また、取り組み効果については職員の92%が効果ありと回答している。意見としては、「訓練について同僚、先輩と話がしやすくなった。」「外部講師と打ち合わせをする際のバックデータとして有効。」「グループとの次年度計画ヒアリングで指摘することがほとんど無くなった。(課長)」などあった。以上より、ほぼ全員参加の取り組みになったと判断した。

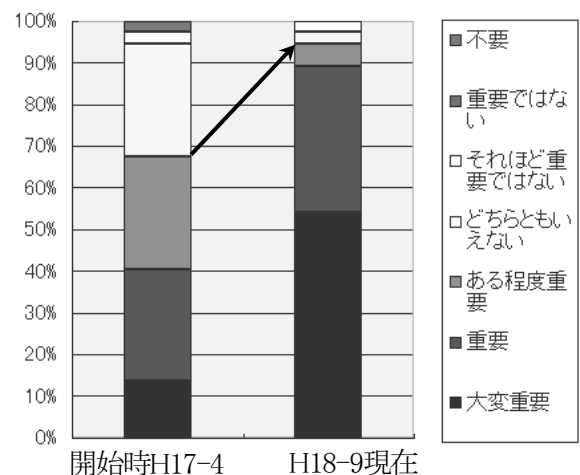


図13 取り組みの重要性に対する調査結果

#### 5-4 実施状況の可視化による効果

平成17年度は次年度向けのコース計画段階で、既存コースの改廃が積極的に行われ、全体の約20%が名称変更、リニューアル、あるいは統合廃止された。これは例年のコース改廃率10%を大きく上回っており各担当、グループにおけるコースの見直しが活性化したことを物語っている。訓練コースの状況が、アンケート集計表や実施状況見える化シール、コース総括表やPPMチャートなどにより可視化され、検討の方向性がはっきりしたことが好影響を及ぼしたものと考えている。

#### 5-5 取り組みの実効性

最後に取り組みの実効性を検証するために、訓練受講者の声(アンケート)に基づく訓練コースの総合的評価指標であるコース総合評価スコアの全コース平均値の推移を分析した(図14参照)。アンケート結果がデータベース化された平成13年以降の推移についてコース総合評価スコアの年間平均値を折れ線で示し、受講者数を棒グラフで示した。平成14年度は全所的な訓練向上サイクル確立に向け業務分析・問題分析を行い年度末総括会を開始した年であり、平成15年度はコース評価手法の研究と試行を開始しPPMチャートを導入した年である。状況の可視化を行うだけでもかなりの効果があることがうかがえる。平成16年度は訓練カルテ方式を試行した年である。

容易には動かないと思われた、800を越えるコースの年間平均値が着実に上向きのベクトルを示していることが確認された。その相乗効果により平成16年度からは受講者増に転じた。当センターの場合、リピート受講企業が受講企業全体の過半数を占めることから、

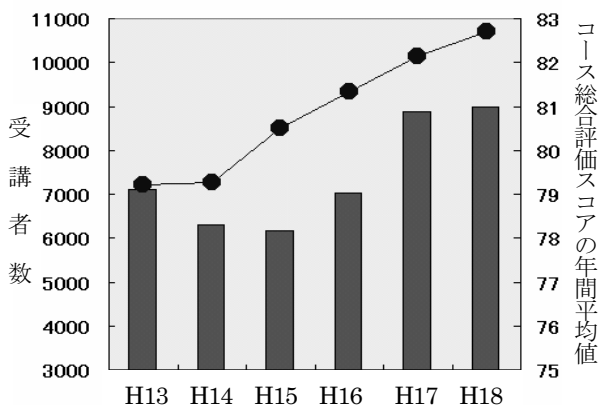


図14 コース総合評価スコア年間平均値の推移

訓練品質の向上は受講者数にも好影響を及ぼした。

ある管理職はこの様子を称して「動輪が(機関車の)動いた。」と表現したが、まさしく職業訓練のPDCAサイクルを循環させる仕組み(メカニズム)が駆動しはじめ、それに伴い全所的な訓練品質の向上(スパイラルアップ)が実現したといえる。

以上より、全所的な在職者訓練の品質向上を目指す仕組みとして、「訓練コース評価法」と「訓練カルテ方式」が有効な手段であると結論付けた。

また、公共職業能力開発施設で実施する在職者訓練において、訓練品質の向上に向けた全所的取り組みの実効性が立証されたのは、わが国では初めてのことではなかろうか。

### 6. 訓練のスパイラルアップを実現する5つのポイント

本実践の過程と検証結果をふまえ、在職者訓練のスパイラルアップを目指す取り組みを推進する上で、重視し、配慮した事項について考察する。

#### ① 目的と手段の区分け

取り組みを開始する段階で重視したのは目的の明快さである。目的は利用者の立場及び職員の立場の両面から明瞭に理解しやすいことが望まれる。さらに目的と手段が明快に区分けされていることである。なぜなら、その後の合意形成や手段を検討する際の判断の拠り所になるからである。当センターの例では、在職者訓練の品質向上(スパイラルアップ)が目的であり、訓練カルテ方式もコース評価法もそのための1手段であり、他にもっと良い方法があるかもしれないという姿勢で取り組みを進めた。

#### ② 推進者と推進母体

職位等が比較的フラットな公共職業能力開発施設では、推進母体が必要と考える。単年度でメンバーが変わる委員会ではなく、2年程度は腰を据えられる推進チーム的な存在が望ましい。全所的な取り組みの場合、準備、実施、そして軌道に乗っているかどうかの検証で2年程度は必要である。当センターの場合、筆者が機械系リーダーとして系の仲間と平成14年度に取り組みを開始し、平成15年度以降はプロジェクトチームとして施設で認定を受け、平成16年度以降は施設長任命による6名の事業推進リーダーで推進した。



そして、施設長了解のものと「職員一丸となり職業訓練の向上スパイラルに乗り込み、日本最強の職業能力開発プロ集団を目指す」というスローガンを打ち出し<sup>(3)</sup>取り組みを推進した。

### ③ 可視化の工夫

極端に言えば、可視化(あるいは見える化)を推進するだけでも問題が顕在化され、あるいは活動状況が理解されることから、必要なアクションが誘発されやすくなり、おのずと状況は改善に向かう。当センターでも平成15、16年度はその効果でコース総合評価スコアは向上している(図 14 参照)。特に次の3つの可視化が重要と考える。

#### (i) 取り組み「理念の可視化」

取り組みコンセプト「組織で回す訓練PDCAサイクル」の象徴物としての役割も担った「訓練カルテ」がこれに該当する。技術的には電子カルテにすることも可能と思われたが手に取れる現物の存在にこだわったのは、取り組み理念を可視化するためであった。

#### (ii) 訓練実施「状況の可視化」

訓練終了後の「Check & Action」が重要ということは皆承知しているが、簡単なようで案外難しいことである。試行過程で学んだことは、1コースごとの改善Actionを追いかけることは労多くして成果少なく、人間関係をぎくしゃくしてしまうことすらあるということであった。そこで、当センターではまず状況の可視化に徹した。その産物が訓練コース評価法であり、結果表示法としてのアンケート集計表、実施履歴ベクトルを示すPPMチャートなどである。

すなわち、指導員は一端問題点を認識すれば改善アクションを起さずにはいられない人たちという前提に立ち、施設組織は問題発見の過程を「状況の可視化」を通じて側面支援するという立場をとった。これが、当センターの出した現実解であった。

#### (iii) 取り組み「工程の可視化」

ここでいう取り組み工程とは、訓練のPDCAに関する具体的な業務工程や検討事項を指すが、当センターの場合、改善分析シートのチェック項目がこれに該当する。

### ④ 職場風土への親和性チューニング

理論的には、業務命令一本でこの種の全所的な取

り組みを開始することは可能であるが、取り組みの効果は職員がどれだけ積極的、前向きになれるかどうかで変わってくる。すなわち、次式の様な関係があるのではなからうか。

**仕組み機能度＝方法の適切さ×関係者の納得度**  
したがって、試行等を通じて取り組み対象の絞り込みや、具体的やり方などについて修正・調整(チューニング)を行い、職場風土への親和性を高めることが重要となる。当センターの例では、コース総合評価スコアの診断基準値の設定はデリケートで難しい問題であった。甘い基準では問題のあるコースが検知できないし、厳格すぎて軒並み問題コースというレッテルが貼られてしまうと、指導員のやる気や参加意欲を奪ってしまうため、本論(3-5-2項)で述べたごとく段階を踏んでチューニングを進めた。

### ⑤ 実用性の追求

取り組み方法については、現場の意見を重視した実用性の追求が重要である。例えば表8で示した訓練カルテ方式の「ミニマム・ドキュメントの原則」は、実用性を重視した典型である。仮にニーズ調査書類、企画書、予算書、テキストなど全てをカルテの対象にしてしまうと、1コースあたり100枚単位の資料となり、600コースでは6万枚以上になってしまう。これでは書類の山に埋もれてしまい組織的な有効活用は難しい。

## 7. 結論

全所的に在職者訓練の品質向上を目指す際の具体的な手法として「訓練コース評価法」と「訓練カルテ方式」を開発し、業務の一環として導入し実践した。

(1)「訓練コース評価法」については2つの評価指標

- a. コースの市場価値性の指標である「応募データ」
- b. コースの総合的品質の指標である受講者アンケートから得る「コース総合評価スコア」

を設定し、診断基準と表示方法を工夫することにより訓練分野に関わらず訓練コースの客観的かつ迅速な評価診断の実施を可能にした。特に、訓練品質の指標として扱う「コース総合評価スコア」については、905コース7807回答のデータ分析をもとにその信頼性、妥当性を検証した。

(2)「訓練カルテ方式」は、実施コースの診断書と分

析・処方書をカルテ書類という標準化した形で、訓練のPDCAサイクル上を循環させ、履歴を保存することにより関係者のコミュニケーション及び的確な改善アクションを促進するための仕組みとして設計構築した。主な要求仕様を表8にまとめた。

平成17年度から本格適用を開始した「在職者訓練コース評価法」と「訓練カルテ方式」の方法(やり方)の適切性については、全職員の89%が概ね適切と回答しており、多くの人にとって扱いやすい方法になっているものと考えられる。

(3) 2年間に渡る訓練コース評価法と訓練カルテ方式の実践結果より、①訓練カルテ方式が全コースに適用され職員間のコミュニケーションが促進され、②全職員の参加意識、取り組み意識が高まり、③コース改善アクションが活性化し、④その結果として施設で実施する訓練コースの品質が向上し、その相乗効果として年間受講者数も増加した。

など、多くの実効性が立証された。

以上より、全所的な在職者訓練の品質向上(スパイラルアップ)を目指す仕組み(メカニズム)として、「訓練コース評価法」と「訓練カルテ方式」は有効な手段であると結論付けた。さらに一連の取り組みを考察し、職業訓練の全所的スパイラルアップを推進する際の重要事項として5つのポイントをまとめた。

- ① 目的と手段の区分け
- ② 推進者と推進母体
- ③ 可視化の工夫(理念の可視化、状況の可視化、工程の可視化)
- ④ 職場風土への親和性チューニング
- ⑤ 実用性の追求

いかなる事業、施設も足腰(組織としての運営基盤)が脆弱では持続的な充実、発展は望めない。これからの公共職業能力開発施設は、強靱な運営基盤を装備する必要があると考える。訓練カルテ方式と在職者訓練コース評価法による在職者訓練スパイラルアップメカニズムは、細部では改善の余地は残すものの在職者訓練運営基盤としての、一つの完成形を提示できたと考えている。当センターの取り組みが、全国の職業能力開発施設等での取り組みの参考となれば幸いである。

最後に、取り組みを御指導、御助言いただいた関係者の皆様に深く御礼申し上げます。

[参考文献]

- (1) 高度職業能力開発促進センター、能力開発セミナーに関するヒアリング調査報告書、p15、平成18年3月
- (2) 新井吾郎 砂田栄光、PPM手法を適用した訓練評価手法構築の試み、職業能力開発研究、第21巻、2003年
- (3) 村上智広、高度職業能力開発促進センター第13回研究発表会予稿集、p18、平成17年2月