

第2章 平成16年度プロセス管理手法の確立

第2章 平成16年度プロセス管理手法の確立

第1節 訓練現場におけるプロセス管理手法の導入

1-1 プロセス管理手法の精緻化

(1) 経過

平成15年度に、公共職業訓練においても多様化する職業訓練のニーズに的確かつ迅速に応え、適正な顧客満足度の維持・向上を目指した職業訓練を実施していくことを目的として、外部の委員を中心としたプロセス管理研究会を設置し、検討を重ねてきた。(ここで、顧客とは、訓練コースを利用する訓練の受講者及び団体・企業等(以下、「顧客」いう。))

プロセス管理研究会では、機構で実施している訓練コースの設定から実施、評価に至るプロセスの各段階に応じて、その信頼性を一層確保できるよう客観的な評価基準を明確にするためのプロセス管理手法の基本的考え方と評価項目(診断項目)等を示したプロセス管理手法(案)を検討するとともに、プロセス管理研究会としての提言をまとめた。

平成16年度は、その研究成果を基に、公共職業訓練コースに適用するための具体的な手法として、訓練コースの設定から実施、評価に至るプロセスとその取組項目及び評価項目、評価指標及び評価基準を明確にし、それらを「職業訓練コースの設定、運営に係るプロセス管理手法試行版」(以下、「プロセス管理手法2004 試行版」という。)として整理した。(図2-1及び図2-2)

平成17年度からプロセス管理手法を機構及び民間教育訓練機関等で実施している公共職業訓練コースに適用するために、プロセス管理手法の精度を向上し、各職業能力開発施設等が訓練業務の省力化を進めつつ、円滑な導入が成される仕組みや方法について更なる検討を図ることとした。

そこで、平成16年9月から「プロセス管理手法2004 試行版」について、職業能力開発施設で実施している訓練コースを以下の4つに区分して機構内の38カ所の職業能力開発施設で実践的な試行・検証に取り組んだところである。

- a 機構の職業能力開発施設内の離職者訓練(主に技能・技術系)
- b 民間教育訓練機関等へ委託する離職者訓練(主にIT系及び管理・事務系)
- c 在職者訓練
- d 学卒者訓練

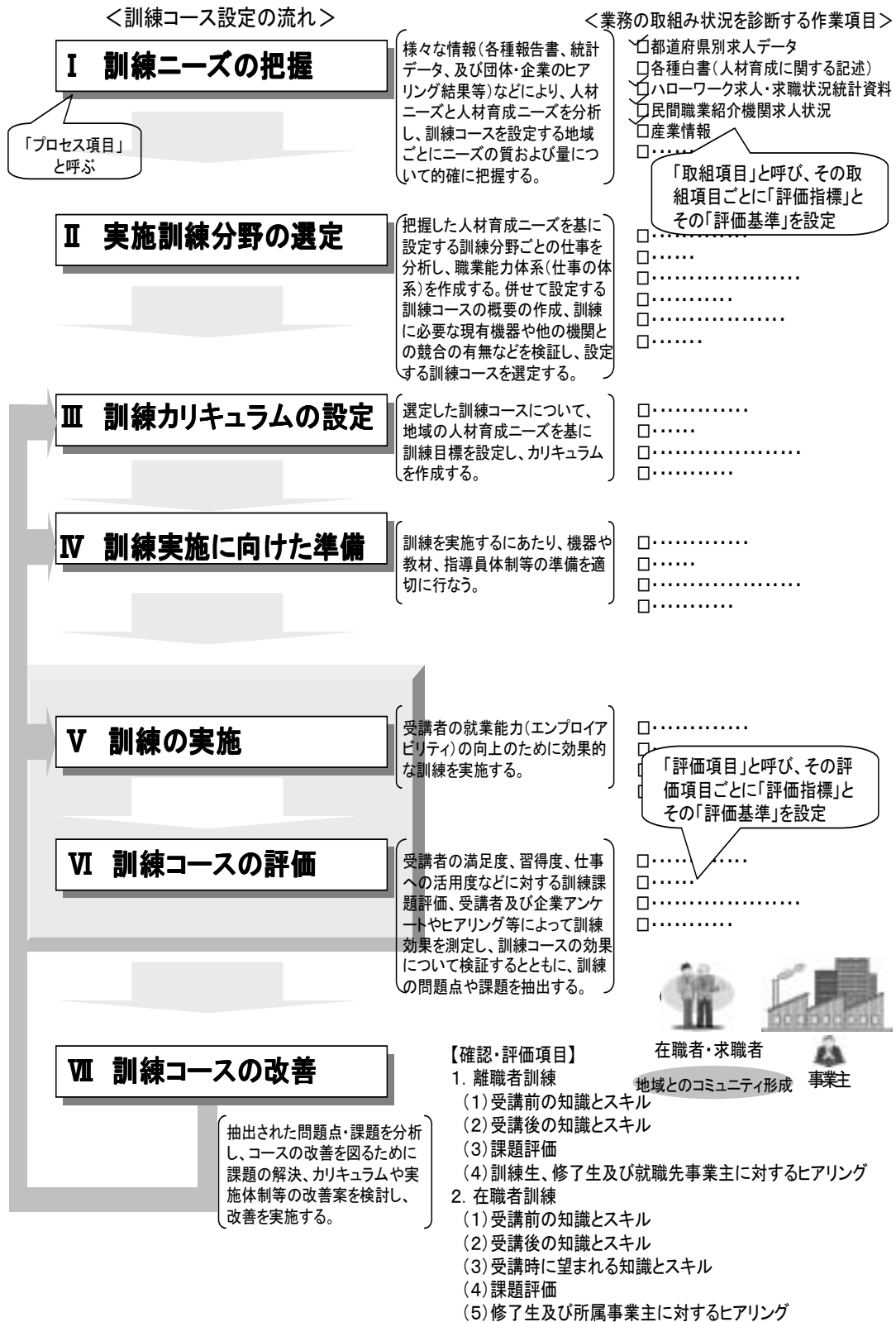


図2-1 プロセス管理手法の基本プロセス

プロセス項目	取組項目及び評価項目（診断項目）	
I 訓練ニーズの把握 10	1 公的機関等の調査報告書からのニーズ把握	6 団体・企業ごとの人材ニーズ等に関する生涯職業能力開発体系の作成
	2 民間調査機関による調査報告書からのニーズ把握	7 人材ニーズ等に関する都道府県データの整理・分析
	3 各種雇用・失業に関する統計調査資料の分析	8 人材ニーズ等に関する外部諮問委員会等からの意見聴取
	4 人材ニーズ等に関する地域ごとのヒアリング調査等	9 人材ニーズ等のまとめ報告
	5 人材ニーズ等に関する業種ごとの生涯職業能力開発体系の活用	10
II 実施訓練分野の選定 6	1 訓練ニーズの把握結果に基づいた訓練コース設定分野の整理	6 新規訓練分野と訓練コースに関する外部機関等への意見聴取（「訓練カリキュラムの設定」の取組項目とほぼ同様）
	2 新規職務と新たな人材像の想定・検証	
	3 職務構成表と職業能力体系（仕事の体系）作成	
	4 新規訓練コース検討報告書の活用	
	5 使用設備機器、講師等、実施の可否に係る検討	
III 訓練カリキュラムの設定 4	1 能開設における訓練カリキュラムの検討	
	2 新規訓練コースのモデル例作成	
	3 カリキュラムモデル集の収録及び見直し	
	4 訓練コースのカリキュラムに関する外部機関等への意見聴取（「実施訓練分野の選定」の取組項目とほぼ同様）	
IV 訓練実施に向けた準備 14	1 指導体制の確保（指導員・講師の選定）	8 訓練コースの先行（試行）実施
	2 実施に向けたカリキュラム及び指導案作成	9 指導員の研修
	3 教材、テキスト開発	10 訓練コース開設のための書類申請等
	4 訓練効果測定にかかる資料作成	11 関係機関との調整
	5 訓練実施場所の確保	12 訓練コースの広報、募集活動
	6 機器等、器工具の準備	13 訓練生相談援助体制の確認と資料作成
	7 教材使用計画の作成	14 訓練コース希望者の応募、入所・入校選考等
V 訓練コースの実施 7	1 相談援助（キャリア・コンサルティング含む）の実施	6 訓練生（学生）の事務手続き
	2 訓練効果測定（満足度、習得度）の実施	7 安全衛生計画・指導の実施
	3 訓練業務の管理	
	4 訓練の実施	
	5 就職支援・促進活動	
VI 訓練コースの評価 7	1 訓練コース修了時の評価	安全衛生計画・指導に対する評価
	2 訓練コースの年度評価	訓練コースの実施結果に対する外部機関等からの意見聴取
	3 訓練コース修了後の訓練効果測定（活用度、業績への影響）	
	4 訓練カリキュラムモデル集の精査	
	5 プロセス管理手法による訓練コースごとの診断	
VII 訓練コースの改善 16	1 人材ニーズの把握方法の見直し	10 教室及び実習場の改善
	2 職務と職務ごとの就業能力の再分析	11 機器等、器工具の見直し
	3 仕事の体系の見直し	12 指導・管理体制の見直し
	4 訓練コースごとの改善案作成	13 相談援助方法と体制の見直し
	5 訓練カリキュラムモデル集の修正	14 広報、募集活動の見直し
	6 訓練効果測定内容の見直し	15 就職支援・促進活動の見直し
	7 教材、テキスト等の見直し	16 研修方法の見直し
	8 訓練コースの試行方法の見直し	
	9 訓練成果物の見直し	
VIII 普及・伝承 （ノウハウ・好事例の蓄積）	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	

図2-2 プロセス項目ごとの取組項目及び評価項目一覧

(2) 導入に向けての検討

a 導入後の成果目標

プロセス管理手法を導入した後の成果目標は、以下の3点である。

① 職業能力開発施設ごとの見える成功業務プロセスの構築

職業能力開発施設ごとに与えられた目標値を達成するために成功業務プロセスを構築することである。

機構がこれまで培ってきた訓練コース設定から実施、評価に至るノウハウの暗黙知の部分形式化し、業務を明確化することにより、さらに改善を行うための具体的な検討が可能となり、実行を伴う改善策の立案ができる。

この成功業務プロセスは、業務プロセスの骨格は同じであっても、以下の地域性により、職業能力開発施設ごとに異なる部分がある。

i) 人と物流に大きな影響を与える環境、交通網などの地理的条件

ii) 地域の産業構造、雇用・失業情勢

主要産業業種、企業規模、工場等の立地条件、失業率、有効求人倍率、求人数など

iii) 都道府県ごとに策定する産業誘致・育成政策

iv) 都道府県ごとの労働政策や職業能力開発に関わる労働関係機関の取り組み方

v) 職業能力開発施設の規模、対応できる技術分野、設備機器などの実施体制

このように職業能力開発施設ごとに地域の特性に適応した業務プロセスの構築が不可欠であり、地域の特色を盛り込んだアイデアの創出と工夫で職業能力開発施設独自の改善を加えながら成功業務プロセスの構築を図る。

② 効率的な業務運営の実施

i) 業務プロセスを明確化した後は、業務上において、不必要な作業の繰り返し、成果の得られない会議や議論、無計画な行動、情報の共有化不足から生ずる非効率な作業を徹底的に排除し、業務の効率化と省力化を図り、限られた業務時間の有効活用により成果が上げられる業務プロセスの検討が重要である。

ii) 従来の業務への取り組み状況と比較して省力化された上に成果が上がったという実感が職員一人一人の中に湧き上がる効率的な業務運営を実践するには、成功業務プロセスの構築にかかっている。

③ 目標値以上の成果達成と見える成果物の公開

改善による目標の達成と更なる向上により、公共職業訓練の付加価値を高め、その果たす役割と効果を“見える成果物”として情報公開し、常に外部へ示していくことは、公共職業訓練の役割を担う機構に課せられた国民に対する説明責任を果たすことになる。

b プロセス管理の考え方

① プロセス管理とは

プロセス管理とは、生産現場の様々な所で実践されているごく当たり前の概念である。我々が活用しようとしている訓練現場の業務改善だけでなく、例えば、製造工程全体を管理する改善活動として取り組まれているTPM（Total Productive Maintenance）という中でも業務改善に活用されている概念である。また、営業活動の業務改善でも活用されている。

すなわち、結果だけ見た原因の追及や改善策を議論する結果管理ではなく、業務への取り組み経過（プロセス）を重視して的確に原因を把握し、課題・問題点に対して即時に対応（改善に対する行動）するための重要な概念である。

② 訓練現場におけるプロセス管理の考え方

i) 業務ごとの適切な目的・目標の設定

職員全員で職業能力開発施設に課せられている業務の目標を確認し、その目標の達成のために職員個々が取り組む業務の目的・目標を設定して業務を遂行することである。

ii) 暗黙知から形式知化した業務ノウハウの整理

プロセス管理手法の導入目的を達成するためには従来にも増して、「訓練ニーズの把握」、「人材ニーズに応じた訓練分野の選定」、「訓練カリキュラムの設定」、「効果的な訓練の実施」、「訓練効果の客観的な評価」といった訓練の実施プロセスの各段階で取り組んでいる業務ごとに、その信頼性をより一層確保できるような形での客観的な評価が必要である。

全国の職業能力開発施設では、訓練業務に関する様々なノウハウを保有しているが、かなりの部分が暗黙知であり、業務に取り組むプロセス（過程）を図・表などを用いて文章で整理する必要がある。

その一つの手法として訓練コースの設定から実施、評価までに至る業務プロセスとその評価基準を明確にし、そのためにプロセスごとに適切な業務の取り組みノウハウを取組項目及び評価項目と取組項目及び評価項目ごとの評価指

標、評価基準（以下「評価指標等」という。）として整理し、明確化を図る。

③ 業務ノウハウの共有化による機構の総合力を活かした工夫・改善

職業能力開発施設ごとに構築された成功業務プロセスを集約し、そのノウハウの共有化と活用により、さらに改善を行い、プロセス管理の精度の向上を図る。

(3) プロセス項目ごとの業務プロセスと評価項目等の見直し

a 「プロセス管理手法2004試行版」（付録4）

平成15年度の「プロセス管理手法（案）検証部会」における検証結果に基づいて見直しを行い、平成16年度に別途開催しているモデルプロセス構築作業部会で、さらに効果・効率的な成功業務プロセスと取組項目及び評価項目（診断項目）について検討を加え追加・修正及び再整理を行った。（図2-2）

① プロセス項目ごとの取組項目及び評価項目（診断項目）ごとの評価指標等について、その目的や期待される業務の取り組み内容（案）を追加して評価指標等の意図が把握しやすいようにした。

② 地域の経済・雇用環境等によって取り組み内容が異なる部分は、職業能力開発施設独自に評価指標等を討議し、職業能力開発施設の地域特性に応じてカスタマイズして運用することを想定した。

b 「プロセス管理手法2004試行版（診断ツール）」

この診断ツールとは、プロセス管理手法2004試行版として整理したプロセス項目ごとの取組項目及び評価項目（診断項目）、評価指標等ごとに診断できるようにした様式である。

全ての取組項目及び評価項目（診断項目）、評価指標等に取り組みなければならないというものではなく、現状の取り組み状況を診断し、職業能力開発施設で現在抱えている課題・問題点の原因を探るために自己診断できるようにしたツールである。

必要に応じて、管理職、指導員、訓練科、職業能力開発施設全体等、診断する対象者ごとに活用を図る。

(4) 成功業務プロセスの構築（詳細は、添付CDの手引き書を参照）

プロセス管理手法の導入で最も重要なことは、訓練現場で成功業務プロセスを構築することである。いわゆる職業能力開発におけるビジネスモデルである。このビジネスモデルの構築は、訓練現場で試行錯誤しながら構築するものである。

訓練コースの顧客から客観的な評価を得るとともに、「プロセス管理手法2004試行版」

を参考にして、各職業能力開発施設における業務の取組項目及び評価項目を明確化し、業務の取り組み状態を診断する。

診断結果に基づいた改善に取り組む過程の中で、成果とともに省力化、効率化が図れる最適な業務プロセス（成功業務プロセス）を構築する。以下に、その作成手順の概要を示す。

a 目的・目標の明確化

- ① 職業能力開発施設に課せられた目標の明確化
- ② 担当部署ごとの目標の明確化

b 訓練業務総括プロセスの作成

- ① 担当部署の区割り
- ② 業務プロセスの整理
- ③ 業務プロセスとしての関連付け
- ④ 日付の明確化

c 「プロセス管理手法 2004 試行版」の検討

地域性等による追加・修正があれば、取組項目及び評価項目ごとの評価指標等について検討を行い、職業能力開発施設に適した取組項目及び評価項目に追加・修正する。

d 成功業務プロセスとする取組項目及び評価項目の選定

「プロセス管理手法 2004 試行版」の取組項目及び評価項目の中から作成しようとする成功業務プロセスを選択する。

e 取組項目及び評価項目の予備診断

取組項目及び評価項目の業務が適切に診断できるか、複数の職員で予備診断を実施し、再チェックしながら最適化を図る。

f 診断を要する訓練コースの選定と診断

課題・問題点の明確化のために、業務への取り組みについて診断を行う。診断は、プロセス管理手法によって職業能力開発施設に課せられた目標値に達しない訓練コースをプロセス項目ごとに業務の取り組み状況を診断し、各々の業務の取り組みごとの課題・問題点を明確化するとともにそれらの原因、要因についての的確かつ早期に把握し、改善策の立案と改善を図り、成果を上げることが目的とする。

もちろん、プロセス管理手法による診断を実施する前に不具合の原因が明白な場合は、

診断を実施する必要はない。すみやかに改善策を検討・実施し、その見直しの経過と結果について情報公開できる準備を行う。

効果のある診断方法は、成果がある訓練コースとそうでない訓練コースの取り組み状況について比較することである。また、第三者による客観的な診断を行うと、具体的かつ的確な診断結果が得やすい。

g 改善策の立案と実施

診断結果に基づいた対処方法及び改善策を検討・実施する。

- ① 改善策の立案
- ② 改善策の実施
- ③ 機構本部との連携による改善への取り組み

地域性があるからといって全ての課題・問題点が職業能力開発施設の訓練現場で解決できることばかりではない。地域の訓練現場で構築した成功業務プロセスだけでなく、全国の業務プロセスを常に観察しながら、訓練現場だけでは解決できない共通的な課題や問題を解決するために、機構本部と相談しながら訓練現場の課題・問題点の解決を図る。

- ④ 地域の職業能力開発施設と連携したスケールメリットを活かした改善

h 成功業務プロセスに付随するその他の管理表

プロセス管理手法では、基本的なプロセス項目ごとに取組項目及び評価項目、評価指標等について整理しているが、実際の訓練現場では、担当部門ごとにそれぞれの業務の目標設定を行い、目標を短期的目標、中期的目標、長期的目標に区分し、それぞれの目標に伴う業務の進捗状況を職員全員が確認できるよう業務目標のスケジュール管理ができる表を工夫して作成する。

ここでは、具体的な事例についての説明は省略するが、民間企業等で使用している様々な管理表を参考にして作成すると良い。以下に作成にあたっての基本的なポイントを紹介する。

- ① 職員全員にいつでも見える管理表となっている。
- ② 管理表は、職員全員で議論しながら作成する。議論の過程により理解を深めることが重要である。
- ③ 職員個人、グループ（訓練科、プロジェクトチーム、各種委員会など）、施設単位で目標設定を行う。
- ④ 目標は、機構に課せられた中期目標だけでなく、日常的に検討する事項や解決すべき課題も目標として設定する。
- ⑤ 目標設定は、短期（日常）、中期（3ヶ月、4半期）、長期（1年、3年）の3

段階で設定する。

- ⑥ 短期、中期、長期ごとの目標に対する仕事の納期と業務の進捗状況が年間スケジュールを見ながら確認できる。
- ⑦ 最終目標までの結果だけを求める計画表ではなく、検討経過（プロセス）を重視した途中の短期的目標とその行動の予定と実績が見えるような工夫をした計画表とする。
- ⑧ 業務に取り組む目標が、管理表等を作成することを目的とした内容にすり替わらないようにする。一度作成した後は、重複やムダを極力省き、職員が見やすくて理解しやすいシンプル（簡素）な管理表に改善していく。

1-2 研究会の設置等

平成16年度は平成17年度からの導入を前提にして、下記の委員会を設置し、プロセス管理手法全般にわたる検討を行った。

(1) プロセス管理研究会

a 研究会の設置目的

機構で実施される公共職業訓練コース（離職者訓練（委託訓練含む）、在職者訓練、学卒者訓練）に適用できる「プロセス管理手法 2004 試行版」について検討し、プロセス管理手法の精度向上と職業能力開発施設において円滑かつ効果・効率的な導入が図れる仕組みや方法について検討することを目的とする。

b 研究内容

① 「プロセス管理手法 2004 試行版」の検討

- i) 訓練ニーズの把握から実施、評価に至るプロセスの各段階に応じて整理した具体的な事例を基に検討し、取組項目及び評価項目、評価指標等が適正かつ有効に機能するようなプロセスに見直す。

特に、全ての訓練コースに適用できる訓練コースの設定要件について整理する。

- ii) 「プロセス管理手法 2004 試行版」により各職業能力開発施設内の訓練コース及び民間教育訓練機関の委託訓練コースの試行・検証を行った結果を検討して、取組項目及び評価項目、評価指標等をより精緻なものに見直す。

② 他の職業能力開発施設等への普及

民間教育訓練機関等及び都道府県が運営する職業能力開発施設にプロセス管理手法を普及するにあたっての仕組みと課題及び問題点等について検討する。

③ モデルプロセスの構築に係る検討

職業能力開発施設ごとの職業能力開発業務に係る成功業務プロセスとして活用できるモデルプロセスを構築するために、別途、モデルプロセス構築作業部会を設置する。作業部会のメンバーは、機構職員にて構成する。

プロセス管理研究会では、作業部会で作成した主な取組項目及び評価項目ごとのモデルプロセスの仕組みと考え方について検討する。

c プロセス管理に関するその他の検討委員会等

- ① 人材育成ニーズ等検討委員会
- ② 「訓練効果測定に関する調査・分析」に係る訓練効果測定委員会
- ③ 離職者訓練カリキュラム等検討委員会
- ④ 在職者訓練カリキュラム等検討委員会

(2) モデルプロセス構築作業部会

a モデルプロセス構築作業部会の目的

平成15年度の「職業訓練コースの設定、運営に係るプロセス管理手法の確立のための研究会」の調査研究成果を活用し、国から機構に課せられた職業能力開発に係る中期目標等の成果を達成できる訓練コースの設定を図るために、各職業能力開発施設内の訓練及び民間教育訓練機関の委託訓練について、訓練コースの企画・実施をモデル的に行い、その結果を検証して評価項目及び評価指標等をより精緻なものにすることを目的とする。

その際、試行・検証を推進するパイロット的役割として、各職業能力開発施設において蓄積されている成功業務プロセス及びノウハウ等を整理・分析し、職業能力開発事業におけるモデルプロセスを構築する。

b モデルプロセス構築作業部会での検討内容

上記の経緯よりモデルプロセス構築作業部会において、以下の事項について検討を行った。

- ① 「プロセス管理手法 2004 試行版」活用の手引き（案）
- ② 試行・検証実施要領（案）
- ③ 成功業務プロセス事例（子プロセス10項目）
- ④ プロセス管理手法の取組状況
- ⑤ 全国の職業能力開発施設に導入する際の課題・問題点
- ⑥ プロセス管理手法の改善

(3) 職業能力開発施設における試行・検証

a 試行・検証の目的

- ① 「プロセス管理手法 2004 試行版」を運用して、機構に課せられた職業能力開発に係る中期目標に基づいた職業能力開発施設ごとの目標値が達成できる訓練コースの設定、運営を図る。
- ② 今回の試行・検証結果をプロセス管理研究会に報告し、プロセス管理研究会において「プロセス管理手法 2004 試行版」の運用手順・方法、内容の改善を行うとともに、取組項目及び評価項目（診断項目）、評価指標等をより精緻なものとし、平成17年度からの導入に資するものとする。

b 目標

- ① 試行・検証する訓練コースの応募率・入所（校）率、就職率、実施率（在職者訓練）の中期目標値の達成とさらなる向上を図ること。
- ② 訓練生・学生及び就職先事業主、受講生及び所属事業主等の顧客満足度の向上を図ること。
- ③ 管理職、指導員の業務の効率化・省力化等に対する意識改革を図ること。

第2節 プロセス管理研究会の討議内容

2-1 公共職業訓練コースの設定要件に関する意見

離職者訓練、在職者訓練、若年者訓練等、各訓練コースにプロセス管理手法を適用する際に必要な要件を「公共職業訓練コースの設定要件一覧（プロセス項目ごとの取り組み及び評価項目）（案）」としてわかりやすく整理した。（付録8）

その要件に関する意見を表2-1に整理した。

表 2-1 公共職業訓練コースの設定要件に関する意見

①	訓練コースを設定する際に、訓練コースの企画者の暗黙知で思いつきのことも少なくなく、プロセスごとの要件を明確化することは、ひとりよがり(独善的)防止に効果的
②	訓練コース設定の要件は、項目が多いために労力がかかり時間がないという理由から実行面で危惧する部分があり、細かくて親切という意識と面倒くさいという意識のバランスを取ることが必要
③	設定要件は、訓練コース設定、運営状況を把握しながら定期的な見直しが必要
④	イギリスでも2002年から訓練中の評価にも着手している。特に、指導員の指導力によって成果が異なるということが判明したため、指導員の質の向上のために、教育訓練を担う指導者の資格要件を定め、資格取得を義務づけした取り組み

2-2 プロセス項目ごとの意見

プロセス項目ごとの意見を表2-2に整理した。

表 2-2 プロセス項目ごとの意見

「Ⅰ 訓練ニーズの把握」、「Ⅱ 訓練カリキュラム設定」、「Ⅲ 実施訓練分野の選定」に関わる意見	
①	常に変化している訓練ニーズの的確な把握と訓練ニーズに合致した訓練プログラムの見直しプロセスの構築と明確化(求める人材の明確化とミスマッチの低減へ向けたプロセス構築)
②	中小企業の教育訓練はOJT主体であり、OJT的な手法を取り入れた訓練コースの設定など、新たな教育訓練手法に取り組める仕組み作り
③	イギリスのように専門的なキャリア相談ができるパーソナルアドバイザーの配置等による職業に関する相談環境の整備が必要。顧客の訓練コースやキャリア相談のシステム化により、形式的なアンケートでは顕在化しない真の訓練ニーズの把握が可能。また、顧客の職業生活のガイドやアドバイスができるテクニックを保有した人材育成も重要
④	顧客から調査した結果を顧客へ還元することは、調査に対する顧客の信用度の高まり、さらにニーズ把握の正確さ、信頼性の向上に不可欠
「Ⅳ 訓練実施に向けた準備」に関わる意見	
①	顧客自らが訓練コースを選択できる訓練コース内容及び訓練効果等の情報公開の推進による訓練コースの受講意欲の啓発、公的制度が顧客への公平な機会の提供にむすびつく広報及び情報提供
②	訓練コース情報が、最終的な顧客にまで情報が飛び込むような工夫が必要。インパクトのある情報を定期的に顧客がとりまとめている中間的な役割を担う人に提供することが効果・効率的
③	訓練生(学生)の受講動機から訓練コース選択までの思考・行動プロセスに関する事例情報の提供と共有化
④	生涯職業能力開発体系を活用したキャリア形成に係る相談援助による支援環境の整備
「Ⅴ 訓練の実施」に関わる意見	
	特になし
「Ⅵ 訓練コースの評価」に関わる意見	
①	Q・C・Dと同様、公共職業訓練における品質、コスト、生産性を強く意識できる訓練効果測定に係る取り組み要件の設定と有識者の客観的評価を受けること。
②	現行体制で実施可能である適正な訓練効果測定に係るコスト及び説明責任が果たせる手段の検討と全ての公共職業訓練コースへ統一化された訓練効果測定手法の導入
③	入所する訓練生は、学歴、年齢、職歴が異なり、単純に修了証書だけでは価値が不明確。そこで、訓練効果が見える訓練評価と修了証書の見直し。例えば、訓練コースの修了証書について、単に修了を証するだけではなく、具体的にどの点ができるかという評価、具体的な能力のランク付けをした職務の中身が見える作業要素ごとの習得ポイント等の添付
④	「キャリア手帳」または「受講手帳」のようなものによる学習履歴による評価と継続した教育訓練の意識啓発が可能。例えば即戦力的な短期間のコースを継続して何回も受講し、全体としてある目的の技術を身につけたことを認定するキャリア手帳。受講した事実の客観的な証明が必要
⑤	デュアルシステム訓練の導入により、OJTの評価方法の標準化が必要
⑥	評価は、必ず数値化し、具体的な数値目標と評価項目だけでなく、代表特性(事例等)を併せて提示
⑦	訓練により得られた有形の成果をもって、求人側企業が評価しやすい訓練課題の明確化と訓練品質の向上を図る。有限の訓練期間内で訓練目標を達成できない訓練生のフォローアップへの配慮

2-3 プロセス管理手法の活用等に関する意見

プロセス管理手法の活用等に関する意見を表2-3に整理した。

表2-3 プロセス管理手法の活用等に関する意見

①	書類やマニュアルの整備等の形式知化だけで終わらないように、指導員が何を知り、見て、考え、行動したかということであり、このような経験の数値化により、具体的な指導員の活動状況と成果の把握、適正な評価が必要
②	プロセス管理手法を実務の中で活用し、成功体験を持たせ、この事例から一般化し、整理することが有効。現場での成功事例を体系化し、精緻化し、好事例を収集。また、各人の持つ暗黙知化されたノウハウをその個人だけに止まらないで一般化し、誰もが使えるようにするための手法としても活用が可能
③	要件を形式的に設定して普遍原理を説明しても無意味であり、形式的な基準作りは後回しにし、指導員自らが抱えている問題点や課題を解決したいという仕事の与え方や活用される実績を作り上げる環境作りを優先した方が効果的。 例えば、現場の課題解決等の実質的な改善ができる成果を要求したり、重点項目に焦点を絞るとか、テーマを自由にするよりも具体的なテーマを与えながら活用した方が効果的。現場における個々の体験に光を当て、使ってみたいという意識を駆り立てる工夫
④	指導員の独りよがりが多く、そのために課題・問題点の”気付き”が困難。その場合は、顧客の満足度調査等による訓練効果測定により、具体的な数値データや意見により気付かせる方法や成功事例とか他に紹介できる好事例を整理させるなどの方法が有効。(問題点に気付かない者は、この好事例も整理できないことが多い。)
⑤	情報公開を一つの手段とし、その公開する情報の分析結果の中から課題を抽出してプロセス管理手法を活用する方法も一案
⑥	訓練コースを提供する側だけの問題解決だけでなく発注者側のニーズや考え方の調査分析と評価が必要。発注者側が想定している訓練効果が適切かどうかを含めた問題解決法が適切であり、その対処に備えるプロセスも効果的
⑦	プロセス管理を指導員本人だけにまかせず、第三者的にコースを観察(オブザーブ)し、指導員のサポーターとして評価、アドバイスする者が必要
⑧	実務での活用状況、実態等を観察しながらの見直しが必要
⑨	機構内部のみならず機構外で活用してもらえる仕組みの検討や普及のために民間教育訓練機関等でも活用できるための詳細データ提供、プロセス管理手法のツールの普及・公開
⑩	プロセス管理手法の活用を進めて、プロセス管理手法のオピニオンリーダー的な応援・支援者の増加を図ることが有効
⑪	プロセス管理手法の活用を指導できるコーディネーター群の育成
⑫	プロセス管理手法のツールは、教育訓練現場での状況の違いに対応できる適応力が必要。それぞれの訓練は、対象者、目的、到達目標等、焦点が異なるのでいくつかのカテゴリー分けをした整理が必要
⑬	「トヨタの現場力は、理念があり、強い意識がある。形式だけのサークル活動は成果や結果が伴わない。」という事例のように形式的なものまねは無意味。公共職業訓練の品質の維持・向上のためにプロセス管理手法を導入するという現場サイドの徹底した意識改革が必要

第3節 モデルプロセス構築作業部会の検討結果

3-1 モデルプロセスの考え方

(1) 作業概要

1-1(4)成功業務プロセスの構築で述べたように、プロセス管理手法の導入で最も重要なことは、職業訓練コースの設定、運営に係る成功業務プロセスを構築することであり、それぞれの職業能力開発施設が設置されている地域の訓練現場で試行錯誤しながら地域に適した業務プロセスを改善して構築するものである。

モデルプロセス構築作業部会の主要な作業は、プロセス管理手法の試行・検証を推進するパイロット的役割として、表3-1に示す10テーマについて、各職業能力開発施設において蓄積されている成功業務プロセス及びノウハウ等を整理・分析し、職業能力開発事業における成功業務プロセスのモデルを作成することである。

表3-1 モデルプロセス(10テーマ)

平成16年度作成

1	就職支援活動
2	離職者訓練生の募集活動
3	ハローワークとの連携
4	団体・企業のヒアリング及び広報活動
5	能力開発セミナーの展開(生涯体系を活用したセミナー展開、能開施設間連携によるセミナー展開を含む)
6	企業人スクールの展開
7	若年者の募集活動(大学校、デュアル、プレ訓練等)
8	離職者訓練に係る新規訓練コース設定業務
9	委託訓練に係る業務展開
10	指導員研修

※「指導員研修」については、機構本部総務部研修室の支援を受けて作成した。

(2) モデルプロセスの位置付け

モデルプロセスの作成の仕方には、離職者訓練、在職者訓練のように対象者別に捉えて、図2-1に示すような一連のプロセス項目全体を整理する方法も考えられた。しかし、対象者別にしても訓練ニーズの把握など共通する内容が多いことと訓練現場で具体的に活用しやすい業務プロセスの大きさを整理する方が有効と判断し、訓練コースの設定、運営に係る「Ⅰ 訓練ニーズの把握」から「Ⅶ 訓練コースの改善」に至る7つのプロセス項目ごとに整理した取組項目及び評価項目の中で優先度の高い項目からモデ

ルプロセスを作成することとした。

作成する際の様式は、平成15年度に全国で取り組んだ訓練ニーズの把握の際に機構本部から参考例として送付された「団体・企業等へのヒアリングプロセス」（付録5）を使用した。具体的なイメージとしては、このモデルプロセスを参照していただきたい。

なお、プロセス項目の「Ⅰ 訓練ニーズの把握」から「Ⅶ 訓練コースの改善」までの大きな業務プロセスを“親プロセス”として位置付け、プロセス項目ごとに設けられた取組項目及び評価項目ごとの詳細な業務プロセスを“子プロセス”と呼んでいる。

（3）モデルプロセスの整理方法

モデルプロセス構築作業部会で取り扱ったモデルプロセスは、職業訓練コース設定、運営に係るプロセス項目ごとに設けられた取組項目及び評価項目ごとの詳細な業務プロセスの中で、成果が得られた取り組みや業務プロセスを明確にし、形式知化し、成功業務プロセスとして整理したものである。

成功業務プロセスは、プロセス管理の核となる概念であり、以下の要件を満たすものとして整理した。

- a 成功業務プロセスは、図2-2に整理した職業訓練コースの設定、運営に係る取組項目又は評価項目ごとに子プロセス（詳細な業務プロセス）として構築する。
- b 顧客から客観的な評価を得ながら、各職業能力開発施設における業務改善の過程の中で、職業能力開発施設ごとに与えられた職業訓練実績の目標値を達成できるなど、訓練効果及び訓練成果を伴う業務プロセスである。
- c 訓練効果及び訓練成果とともに省力化、効率化が図れる最適な業務プロセスである。
- d 成功業務プロセスは、業務への取り組み状況を診断できる項目として整理されている。
- e 成功業務プロセスは、業務プロセスの骨格は同じであっても、職業能力開発施設ごとに訓練を実施する環境が異なる部分があり、職業能力開発施設独自の改善を加えながら成功業務プロセスの構築を図ることができる。

（4）モデルプロセスの構築手順

主な手順は、以下のとおりである。

- a 図2-2のプロセス項目ごとの取組項目及び評価項目一覧から優先的に取り組む取組項目を選定する。
- b 現在行っている業務プロセスを明確化（洗い出し）し、形式知化するために、「団体・企業等へのヒアリングプロセス」（付録5）を参考にして整理する。

なお、業務の取り組みプロセスを一から明確化するには、作業に大変な労力を伴うの

- で、「プロセス管理手法 2004 試行版」を活用して明確化作業を進める。
- c 現在の業務プロセスを形式知化した後、職業訓練実績の目標値及び職業能力開発施設ごとに自主的に設定した目標値の達成に向けて、作成した業務プロセスごとに業務の取り組み状況を自己診断し、課題・問題点の原因を想定する。
 - d 比較的、手間（労力）を要している業務や成果が上がらない業務については、更に詳細にそれらの業務に取り組んでいたプロセスを詳細に記録し、皆で検討できるよう図式化または文書化する。
 - e 一方、同様の業務で担当者が異なり、成果の上がっているものがあればその取り組みプロセスも詳細に記録し、図式化または文書化する。
 - f 不具合の業務プロセスと比較して課題・問題点を明確化し、原因を特定する。
 - g 課題・問題点の明確化と原因の特定から改善策の検討とその実施により、成功業務プロセスとして整理する。

このようにして作成したモデルプロセスは、職業能力開発施設の地域性、訓練コースの多様性に留意して職業能力開発施設ごとに適したプロセスに見直して活用を図り、職業訓練実績の目標値等の達成と更なる向上に活用してもらいたい。

今後の課題としては、多様な訓練コースごとに適応できるモデルプロセスの整理が必要である。例えば、訓練コースには、短期間の在職者訓練コース、比較的長期間の若年者向け訓練コース、離職者を対象とした訓練コース、企業現場での OJT を組み入れた訓練コースなど、様々な訓練形態があり、基本的な業務プロセスは同じであっても訓練コースごとの訓練対象者や訓練の目的により訓練に対する顧客の期待値や成果も異なる。

また、企業ごとに異なる求人ニーズ及び人材育成ニーズの質によっても業務プロセスは異なる。すなわち、それぞれの訓練コースの設定、運営に係る業務に適した業務プロセスを模索し、顧客の期待値に沿った訓練効果・成果が出せる業務プロセスを構築する必要がある。

3-2 各モデルプロセスの概要

表 3-1 に示す 10 テーマのモデルプロセスの概要は以下のとおりである。（具体的なモデルプロセスは添付の CD を参照）

(1) 就職支援活動

表 3-2 は、就職支援活動に関するモデルプロセスの構成である。就職支援活動は、入所前からの取り組みがポイントである。

表 3-2 「就職支援活動」のモデルプロセスの構成

1 入所前就職支援
> 訓練生募集活動
> 入所選考・合否決定
2 入所時の就職支援
> 入所前説明会・オリエンテーション
> 入所式・ガイダンス
3 訓練期間中の就職支援
> 就職促進活動
- 就職支援体制
- 就職支援の実施
4 修了時の就職支援
> 修了式
5 修了後の就職支援
> 未就職者フォロー
> 就職者定着フォロー

表 3-3 は、求人企業合同面接会のモデルプロセスであり、多くの職業能力開発施設で既に取り組みがされている。

求人企業合同面接会の企画・実施によって、求人企業に対する職業能力開発施設と訓練生の広報、訓練生の就職活動に対する意識の高揚、訓練生に就職支援活動に対する信頼感と安心感を与える効果がある。さらに、ハローワーク等の関係機関の協力が得られれば、幅広い地域活動に発展し、地域に貢献する職業能力開発施設の役割と存在感を示すことができる。

表 3-3 「求人企業合同面接会」のモデルプロセスの構成

1 合同面接会の事前準備
> ハローワークとの日程調整
> 求人企業台帳の整備・確認
> 人材情報誌(求職者情報)の準備
> 求人企業への開催案内
> 参加企業の整理・訓練生への周知
2 面接会の運営・進行
> 会場設営
> 面接会に先立つ企画として
> 面接会の実施
3 面接終了後の処置
> 面接後の事務処理
> 面接結果について
> 面接会の総括

(2) 離職者訓練生の募集活動

表 3-4 は、離職者訓練生の募集活動に関するモデルプロセスの構成である。訓練生の募集活動で最初に行うことは、年間訓練計画の入所日に合わせた募集活動計画の立案である。

次に、入所希望者に必要な訓練コースの内容、訓練効果・成果等の情報を整理し、募集活動に効果的な道具を準備する。特にこの道具立てが重要なポイントであり、募集する訓練コースの魅力を十分に伝達し、理解が得られる工夫を施す必要がある。

求職者マインドに留意し、求職者が訓練コースを受講する際の判断に必要な情報提供を行うことであり、全ての求職者が訓練コースの情報を獲得できる機会が与えられることである。

表 3-4 「離職者訓練生の募集活動」のモデルプロセスの構成

1	募集活動のスケジュールを立てる
2	募集活動に係る道具を作成する
3	募集活動ができる機関・広報機関・メディアの活用を検討する
4	募集活動ができる機関・広報機関・メディアへの依頼・折衝
5	募集活動の開始
6	募集活動の診断

また、募集活動にでかける関係機関、広報を依頼できる関係機関等の活用方法を検討する。特にハローワークの担当者には訓練コースの付加価値やこれまでの訓練成果等についてわかりやすい資料を作成して事前に配付し、十分な理解を得ておく必要がある。同様に求職者が集まるハローワーク内において訓練コースの案内資料が求職者の目に留まりやすい工夫と担当者との調整が必要である。

募集活動後には、その都度、募集活動の方法や成果等について診断し、改善を重ねる必要がある。

(3) ハローワークとの連携

表 3-5 は、ハローワークとの連携に関するモデルプロセスの構成である。ハローワークの対応は、都道府県ごとに異なり、同じ都道府県内でも地域ごとに少しずつ異なるので、ハローワークごとの方針や取組重点項目、ハローワークでの求職者に対する窓口業務や相談業務等の取り組み方などの現状に併せて、お互いの業務目標を認識し、積極的な連携ができる道筋を探ることである。

また、都道府県内の他の職業能力開発施設、都道府県センターなどとも協力してハローワークごとに連携する業務プロセスとその内容を整理しておくことである。

例えば、ハローワークごとに訪れる求職者数、できれば、求職者の求職ニーズや意識等の情報を把握し、別途整理している求人情報とのマッチングが図れるよう求職者及び求人情報の整理・分析の取り組みが必要であり、その分析結果についてもハローワーク担当者に提供し、求職者が就職できる協働体制作りとハローワークと共通した業務目標の認識を深めることである。

表 3-5 「ハローワークとの連携」のモデルプロセスの構成

1	ハローワークの役割とハローワーク内の現状認識
	> 基本的事項
	> 職業紹介業務等に係る相談業務
	> ハローワーク窓口業務の変化を機敏に把握
	> 訓練の受講希望見込み者数の把握
	> ハローワークの業務目標の把握
2	ハローワークとの協働体制作りと相互利益の認識
	> ハローワークの相互利益の認識
	> ハローワーク内の業務への取り組み環境の整備
	> 能開施設へ直接寄せられる求人票の取り扱い
	> ハローワークの求人開拓員等との連携
	> 一般求職者の現状把握
	> 能開施設の職員の意識改革
3	ハローワークごとの離職者訓練の募集プロセスを確認
4	訓練計画に関する連携プロセス
5	受講生募集に関する連携プロセス
6	入所に関する連携プロセス
7	受講証明及び各種手続きに関する連携プロセス
8	就職活動に関する連携プロセス
9	その他の連携プロセス

(4) 団体・企業のヒアリング及び広報活動

表 3-6 は、団体・企業のヒアリングに関するモデルプロセスの構成である。団体・企業は、団体・企業自らの従業員等の教育訓練、訓練コースの修了生の就職など、在職者・離職者・学卒者の区別の無い職業能力開発施設及び訓練コースを利用する側の顧客である。訓練の対象者別に顧客を区分して取り組んでいる職業能力開発施設が一部にあるが、顧客側から見れば、同じ職業能力開発施設であり、顧客ニーズに応えられる情報提供と支援に心がけることが重要なポイントである。

団体・企業は、自ら営む事業に役立つ職業訓練の提供と職業能力開発施設の存在価値を示す活動に大きな期待を寄せている。職業能力開発施設が顧客側の現場を十分に把握し、顧客側の立場に十分配慮した職業訓練の実施を強く求めている。

団体・企業訪問の目的は、人材ニーズ、人材育成ニーズ等の訓練ニーズの把握から在職者訓練コースの広報、求人開拓、訓練効果の検証など、いろいろである。団体・企業を訪問してヒアリングを実施する際には、単に職業能力開発施設の都合で訪問するだけでなく、団体・企業に有益な情報提供と団体・企業が抱える課題・問題点が解決できる提案や取り組みが欠かせない。

また、一つの団体・企業に訪問する際には、地域の職業能力開発施設が個々に同じ内容のヒアリングで訪問しないよう、地域の職業能力開発施設が協力してヒアリング項目を整理し、ヒアリング情報の共有化など、効率的な訪問計画を立案することである。できる限り団体・企業の負担を最小限にする工夫を行う必要がある。

特に、訓練ニーズの把握は、都道府県立の職業能力開発施設、委託訓練を行っている専門学校等と役割分担をし、情報の共有化を図ることが必要である。地域ごとの協議会による実務的な調整を行い、協働した体制作りにより、効率的な業務展開が可能となる。

表 3-6 「団体・企業のヒアリング及び広報活動」のモデルプロセスの構成

1	ヒアリング及び広報活動する団体・企業のリストアップ
2	団体・企業の事前調査
3	ヒアリング又は広報活動方法の検討(能開施設間の連携・調整含む)
4	従業員職務(職種)構成に基づいた専門的職業能力に関する調査票の作成
5	ヒアリング又は広報活動の実施
6	ヒアリング又は広報活動のデータの分析・整理
7	ヒアリング結果等の本部報告
8	全国職業能力開発施設のヒアリング結果を集計
9	ヒアリングシート及び専門的職業能力の調査票の見直し
10	全国ヒアリング集計結果と調査方法の修正版を施設へ通知

表 3-7 は、ホームページを活用した広報活動に関するモデルプロセスの構成である。職場や家庭でもインターネットによる情報の検索と閲覧ができる環境がかなり整ってきている。訪問するだけの広報活動だけでなく、訪問の際に抱えていく広報資料を作成すると同時にその広報資料をホームページに掲載すると広報活動費のコスト削減が図れる。

団体・企業等への情報提供もホームページの閲覧場所を紹介した方が必要な資料を速く届けられる場合がある。顧客側の要望に合わせた資料が入手できるホームページの構成と充実を図ることにより、効果的な広報活動の支援ができる。また、必要に応じて顧客側からの評価を得ることも大切なことである。

表 3-7 「ホームページ活用広報」のモデルプロセスの構成

1	広報内容の検討
2	ページレイアウトの検討
3	情報提供レベルの検討
4	運用形態・管理の検討

(5) 能力開発セミナーの展開

表 3-8 は、能力開発セミナー（在職者訓練）に関するモデルプロセスの構成である。

表 3-8 「能開セミナーの展開」のモデルプロセスの構成

1	アプローチ団体・企業のリストアップ
2	アプローチに係る団体・企業の事前調査
3	アプローチ方法の検討(能開施設間の調整含む)

4	アプローチの実施
	<ul style="list-style-type: none"> > 共通事項 > 生涯職業能力開発体系を活用した長期的な人材育成からのアプローチ > 情報提供型セミナーによるアプローチ > 実践力向上型セミナーによるアプローチ > 創造・開発型セミナーによるアプローチ
5	各アプローチによって得られた人材育成ニーズの把握、分析・整理等
6	在職者訓練(能力開発セミナー)のテーマ選定
7	訓練カリキュラムの設定
8	訓練実施に向けた準備
9	在職者訓練の実施
10	訓練コースの評価
11	生涯体系活用状況及び訓練実施状況等の本部報告
12	全国職業能力開発施設の在職者訓練実施状況、生涯体系活用状況結果及びプロセス管理手法の結果を集計
13	プロセス管理手法に係る再構築・改善(生涯職業能力開発体系作成支援システムに係る再構築含む)
14	全国在職者訓練実施状況及び生涯体系活用状況集計結果とプロセス管理の修正版、受講者満足度調査結果等を施設へ通知

能力開発セミナーを企画する際の重要なポイントは、

- a オーダーメイドのセミナーとして依頼される団体・企業の現場を十分に把握しておく。できれば体験を通して理解しておく。レディメイドであれば、代表的な受講者の団体・企業へ出かけて仕事現場を把握しておく。
- b 団体・企業が抱えている課題・問題点を把握しておく。
- c セミナーで習得する技能・技術の生産性の向上、コストダウン、省力化を意識した指導方法と課題の設定を行う。
- d セミナー修了時に、習得した職業能力が受講者の仕事に活用できる意識変革ができる。
- e セミナーと仕事の関係を明らかにして、仕事上の位置づけを説明できる。
- f セミナーに関連する仕事とその習得できる職業能力とセミナーを体系化した図を示し、受講者が受講するセミナーの体系的な位置づけを把握し、受講者自身が次の訓練目標を設定できる情報提供を行う。
- g セミナーを企画した際の訓練ニーズの分析結果や修了後の訓練効果・成果を明確にし、受講者側に情報提供することは非常に重要である。これらのデータを元にして団体・企業のセミナーに対する期待値との調整を行う。
- h 期待値の調整時には、職業能力開発施設間連携、外部講師の活用を含めた検討を行う。
- i 訓練効果測定(満足度、習得度等)を実施することを前提として企画する。

(6) 企業人スクールの展開

表 3-9 は、企業人スクールに関するモデルプロセスの構成である。

表 3-9 「企業人スクールの展開」のモデルプロセスの構成

1	アプローチ団体・企業のリストアップ
2	アプローチに係る団体・企業の事前調査
3	アプローチ方法の検討(能開施設間の調整含む)
4	アプローチの実施
	> 共通事項
	> 生涯職業能力開発体系を活用した長期的な人材育成からのアプローチ
	> 団体・企業が抱えている課題・問題点の解決を目的としたアプローチ
	> 新製品・サービスの創造を目的としたアプローチ
5	各アプローチによって得られた人材育成ニーズの把握、分析・整理等
6	企業人スクールのテーマ選定
7	訓練カリキュラムの設定(開発基準の精査等)
8	訓練実施に向けた準備
9	企業人スクールの実施
10	訓練コースの評価
11	生涯体系活用状況及び訓練実施状況等の本部報告
12	全国職業能力開発施設の在職者訓練実施状況、生涯体系活用状況結果及びプロセス管理手法による取り組みの結果を集計
13	プロセス管理手法に係る再構築・改善(生涯職業能力開発体系作成支援システムに係る再構築含む)
14	全国在職者訓練実施状況及び生涯体系活用状況集計結果とプロセス管理の修正版、受講者満足度調査結果等を施設へ通知

企業人スクールが能力開発セミナーと大きく異なる点は、能力開発セミナーは、職業能力開発施設における訓練コース（Off-JT）だけで習得することを前提としていることに対し、企業人スクールは、団体・企業が抱える課題・問題点からテーマを設定し、そのテーマとした課題を解決するために必要な職業能力を職業能力開発施設における訓練コース（Off-JT）で習得してから、受講者自身の職場での OJT を活用して具体的な解決や訓練成果を上げることも想定している。また、以下の職業能力の習得を目標としていることから、訓練時間が60時間以上となっている。

- a 応用的能力
- b 問題解決能力
- c 創造的能力
- d 管理的能力（品質、施工等）

(7) 若年者の募集活動（大学校、デュアル、プレ訓練）

表3-10は、若年者の募集活動に関するモデルプロセスの構成である。若年者の募集活動は、受け身の姿勢ではなく、若年者が集まる様々な場所や機会を把握し、必要に応じて若年者の職業意識を啓発する機会の設定、若年者が職業訓練に興味を示すような行動を促す機会の設定などを含めた活動計画を立案することである。

このモデルプロセスは、機構で行う日本版デュアルシステム訓練に既に活用されている。

表3-10 「若年者の募集活動（大学校、デュアル、プレ訓練）」
のモデルプロセスの構成

1	若年者募集活動先のリストアップ
2	募集活動先の事前調査
3	募集活動方法の検討(能開施設、関係機関との関係・調整含む)
4	募集活動計画、募集活動ツールの作成
5	募集活動の実施
6	募集活動結果の分析・整理
7	募集活動計画、活動方法の見直し
8	全国誌等へのマスコミ広報(新聞、求人・アルバイト情報誌、民間求人サイトへの広告)
9	労働局への依頼
10	他省庁、中央団体等への依頼

(8) 離職者訓練に係る新規訓練コース設定業務

表3-11は、離職者訓練に係る新規訓練コース設定業務に関するモデルプロセスの構成である。新規に訓練科を設定する際には、そのコンセプト作りが重要であり、職業能力開発施設を中心とする地域の産業・雇用動向、都道府県等の地方自治体の政策にも注視し、技術及び市場動向と併せて素案を検討する。その際の素案は、少なくとも3～5年は、雇用が継続して見込め、人材の不足感のある産業に絞り込むことである。

素案が完成したら地域の産業界、行政等との専門委員会の中で十分な議論を尽くして具体化する。特に新規訓練科に係る地域の産業界の期待に沿う人材育成となるよう訓練科の周知を兼ねて協力を得ることが必要である。できれば、雇用先の現場の課題をテーマとした実習、または職場実習などのOJTを含めたカリキュラムにより、訓練コースの運営に具体的な支援を依頼できる密接な連携が重要なポイントである。

新規訓練科を設定するという事は、設備・機器の投資を伴う場合があり、投資効果に見合う地域の産業界に必要な人材育成を行う必要がある。

表 3-11 「離職者訓練に係る新規訓練コース設定業務」のモデルプロセスの構成

1	技術の動向・市場動向について調査し新規訓練コースを絞ってそのコンセプトを立て、イメージする
2	新規訓練コースのコンセプトから人材育成ニーズ等についてヒアリング調査を実施する
3	絞り込んだニーズ調査から新規訓練コースとして立ち上げることができるか、分析・検討委員会を設置する
4	訓練コースカリキュラムおよび指導案を作成する
5	作成した訓練コースカリキュラムおよび指導案について外部からの意見・提案を求める
6	訓練コースおよび訓練カリキュラムの公開による、テキスト・訓練用教材の公募
7	訓練用教材の精査
8	委員会で優秀として選定された教材について表彰し、訓練コース認定教材として公開
9	訓練の試行にあたって関係機関・部署への説明および了解を得る
10	試行職業能力開発施設の選定
11	試行と併せ職業能力開発施設の機器・器工具等の整備および購入に取りかかる
12	指導員体制
13	募集活動に係る道具を作成する
14	募集活動ができる機関・広報機関・メディアを検討する
15	募集活動ができる機関・広報機関・メディアへの依頼・折衝
16	入所選考を実施する
17	訓練コースの試行
18	訓練コースを検証し、問題点と改善案を作成する

(9) 委託訓練に係る業務展開

表 3-12 と 3-13 は、委託訓練に係る業務展開に関するモデルプロセスの構成である。委託訓練は、比較的委託先が見込める都市部とそうでない地域で取り組み方が異なる。委託先の開拓に相当の労力が必要な地域では、大きくその業務プロセスは異なる。

委託先の訓練科と公共の職業能力開発施設の訓練科は、競合を避け、求職者にできる限り幅広い職種に対応できるよう役割分担を行っている。

表 3-12 「委託訓練に係る業務展開(地域型)」
のモデルプロセスの構成

1 委託先の開拓プロセス
> 委託先台帳の配備
> 委託先の登録
> 委託先の開拓
> 委託先のデータの蓄積
2 各種調査の報告書分析プロセス
> 公的機関の調査報告書の分析
> 民間調査機関による調査報告書の分析
> 各種雇用・失業に関する統計調査資料の分析
3 ヒアリングプロセス
> ヒアリング団体・企業のリストアップ
> 団体・企業の事前調査
> ヒアリング方法の検討
> ヒアリングの実施
> ヒアリングデータの分析・整理
> ヒアリング結果等の本部報告
4 訓練委託先の選定
> 委託訓練説明会の準備
> 説明会の実施
> 委託先及び委託コースの選定及び決定
5 訓練実施の準備
> 受講生の募集
> 訓練の実施の準備
6 訓練の実施
> 開講式・オリエンテーションの実施
> 訓練の実施
> 修了式の実施
7 訓練の評価
> 委託料の支払い
> 訓練の評価
> 訓練計画の変更

表 3-13 「委託訓練に係る業務展開(都市型)」
のモデルプロセスの構成

1 委託訓練年間のプロセス
> 受託希望学校等来所
> 委託訓練ニーズの把握
> 委託訓練コース設定方針の決定
> 説明会準備
> 説明会案内学校等選定
> 委託訓練説明会の実施
> 委託訓練受託希望調書受付
> 書類審査
> 委託先現地審査(確認)
> 委託先及び委託コース決定
> 委託決定通知発送
> 委託訓練業務担当者連絡会議
> 広報用パンフレット作成
> 募集
2 委託訓練各コースのプロセス
> 入所選考
> 入所者決定
> 入所式の準備
> 入所式
> 巡回指導
> 就職活動説明会
> 各種証明書等
> 委託料精算
> 就職支援経費の精算
> クレーム処理
3 求人者委託訓練のプロセス
> 受託希望事業所開拓
> 受託希望事業所への説明事項
> 受託希望事業所登録
> ポスターの作成送付
> 訓練生応募・三者面談
> 選考・訓練生決定
> 訓練決定通知
> 契約の締結
> 訓練期間中の提出書類
> 訓練修了後の提出書類
> 委託料の支払い

(10) 指導員研修

表 3-14 は、指導員研修に関するモデルプロセスの構成である。

指導員に要求される業務の幅と職業能力はかなり高いものが要求されている。これは公共職業訓練に限らず民間教育訓練機関等でも同様である。それぞれの専門分野における専門的知識と技能・技術はもちろんのこと、指導力、訓練コーディネート力、リーダーシップ能力、コミュニケーション能力等、指導員に必要な様々な専門的職業能力が求められている。

表 3-14 「指導員研修」のモデルプロセスの構成

1	研修の選定(研修希望調査)
2	研修受講指示確認
3	研修受講事前準備
4	研修受講中
5	研修受講後

職業訓練は、学校教育と異なり、単なる専門分野の知識だけでは担当できない。指導員が担当する専門分野の実務経験や職場体験が不可欠である。実務における経験や体験を無くしてリアリティのある指導はできない。

民間経験の指導員であっても一つの職業に関する領域だけの実務経験だけに頼った訓練では常に変化している職場の要求に適応した訓練はできない。常に顧客側である団体・企業の職場の現状に気を配り、顧客側の現状を体感する努力を怠らないことである。顧客側の現状や訓練に対する期待値を把握した上で、訓練効果・成果に対する工夫を施した訓練は、受講する求職者及び在職者に対して信頼感と安心感を与え、大きな感動と満足感、達成感を味わえる訓練効果・成果の約束ができる。

そのためにも日頃の訓練現場における OJT と共に様々な形態の指導員研修とを組み合わせることで指導員に必要な職業能力の向上に心がけることである。

第4節 職業能力開発施設における試行・検証

4-1 試行・検証の概要

(1) 試行・検証テーマ

テーマは、3つに区分した。(表4-1)

表4-1 テーマ区分

区分	テーマ
離職者訓練 (高度離職者訓練、 委託訓練含む)	人材ニーズに基づいた訓練コースの設定と就職率の向上に向けた円滑な業務展開
在職者訓練	人材育成ニーズに基づいた訓練コースの設定と習得度測定等の業務展開
学卒者訓練 (専門課程及び 応用課程)	人材ニーズに基づいた訓練コースの見直しと習得度測定等の業務展開

(2) 試行・検証施設

テーマ毎に(付録1)のとおり、全国9ブロックの38職業能力開発施設で試行・検証を実施した。

(3) 試行・検証スケジュール

年間スケジュールは、(付録3)のとおりとした。

4-2 試行・検証方法

(1) 試行・検証の観点

試行・検証施設ごとに割り当てられたテーマについて平成16年度に実施している訓練コース及び平成17年度職業訓練実施計画において設定しようとする訓練コースを対象として「プロセス管理手法2004 試行版」の試行・検証を以下の5つの観点から行う。

- a 職業能力開発施設ごとに業務の明確化と効率化・省力化
- b 職員の意識改革
- c 訓練コースの見直し及び新規訓練コースの設定に運用した際の妥当性
- d 現行職員体制で実施できる業務プロセスと取組項目及び評価項目(診断項目)
- e 職業能力開発施設に対する現場支援部課等の役割と機能に関する要望

(2) 職業能力開発施設の取り組み体制

プロセス管理手法の試行・検証を実施するにあたっては、施設長をはじめ管理職が中心となって、試行・検証に係る指示・指導、資料作成、具体的な改善策の立案と改

善策の取り組み、職業能力開発施設としての意見の取りまとめ等が実施可能な効果・効率的な取り組み体制を構築する。

なお、取り組み体制については、可能な限り既存の職業能力開発施設内に設置されている委員会等の活用を図りながら行う。

(3) 試行・検証に係る業務説明会の開催

a プロセス管理手法推進者への説明会

試行実施に伴い、全国9ブロックの38職業能力開発施設（付録1）の担当管理職（推進者）に試行・検証を円滑に進めるための説明会を実施した。

説明会の実施内容は以下のとおり。

- ① 平成15年度プロセス管理研究会の経過報告
- ② プロセス管理手法（全体質疑応答）
- ③ プロセス管理手法試行・検証の具体的な実施方法
- ④ 習得度測定の実施方法（離職者訓練、在職者訓練）

b 試行・検証施設への配付資料（添付CD参照）

- ① プロセス管理手法の確立のための試行・検証実施要領
- ② 「プロセス管理手法2004 試行版」及び診断ツール
- ③ プロセス管理手法活用の手引き
- ④ 職業能力開発施設職員用説明資料
 - i) 2004 調査研究報告書No.125「職業訓練コースの設定、運営に係るプロセス管理」の概要説明用レジメ
 - ii) プロセス管理手法の基本的考え方と演習基本問題
 - iii) 「プロセス管理手法2004 試行版」の抜粋（付録4）
- ⑤ 職業能力開発施設ごとの成功業務プロセス整理用参考書式（付録5）

書式例：「団体・企業等へのヒアリングプロセス」
- ⑥ 試行・検証報告様式等（付録6）
 - i) 試行・検証報告1「プロセス項目ごとの提案・意見」
 - ii) 試行・検証報告2「試行・検証課題・問題点総括表」
 - iii) 試行・検証報告3「能開施設における成功業務プロセス総括表」
 - iv) 試行・検証報告4「業務プロセス明確化シート」
 - v) 試行・検証報告5「試行・検証結果のまとめ」
 - vi) 試行・検証報告6「本部報告チェックリスト」

(4) 具体的な試行・検証方法**a 試行・検証に係る職員への業務説明**

職業能力開発施設ごとに管理職会議等で試行・検証に係る業務推進計画及び職員の役割分担について立案し、試行・検証実施要領及び職業能力開発施設職員用説明資料を活用して試行・検証施設職員に対して業務説明を行う。

- ① プロセス管理手法の考え方
- ② プロセス管理手法導入の目的
- ③ 具体的な導入スケジュール
- ④ 試行・検証作業
など

b 訓練コースの選定**① 離職者訓練コース**

原則として全ての訓練科を対象とするが、試行・検証報告2「試行・検証課題・問題点総括表」により整理した課題・問題点に取り上げられた内容によっては、いくつかの訓練科に絞り込んでもよい。

但し、必ず課題・問題点の多い訓練科と比較して検討するために、比較的入所率及び就職率の優れているその他の訓練科も選定して診断を実施する。

② 在職者訓練コース

原則として全ての訓練コースを対象とするが、職業能力開発施設の系ごとに中止した訓練コース及び応募者が定員の半分以下の訓練コースを中心に絞り込んでもよい。但し、必ず課題・問題点の多い訓練コースと比較して検討するために、応募者が定員を超え実施率の高い訓練コースも系ごとに選定して診断を実施する。

なお、応募者が定員を超えている訓練コースがない場合は、定員に近い応募者のある訓練コースを対象とする。

定員以下の訓練コースしかない場合は、全ての訓練コースを対象として取り組む。

③ 学卒者訓練コース

専門課程、応用課程ごとに原則として全ての訓練科を対象とするが、試行・検証報告2「試行・検証課題・問題点総括表」により整理した課題・問題点に取り上げられた内容によっては、いくつかの訓練科に絞り込んでもよい。

但し、必ず課題・問題点の多い訓練科と比較して検討するために、比較的入校率及び就職率の優れているその他の訓練科も選定して診断を実施する。

c 試行・検証訓練コースの課題・問題点等の整理

それぞれの試行・検証訓練コースごとに以下の①～③を参考にして、現在抱えてい

る課題・問題点をプロセス項目ごとに試行・検証報告2「試行・検証課題・問題点総括表」を活用して整理する。

また、既に職業能力開発施設として業務の取り組み成果が出ているものについては、成功業務プロセスのモデルとしてプロセス項目ごとに試行・検証報告3「職業能力開発施設における成功業務プロセス総括表」を活用して整理する。

① 離職者訓練コース（アビリティ訓練＋委託訓練）

- i) 応募・入所に係る業務プロセスの明確化
- ii) 「訓練ニーズの把握」に裏付けられた訓練科の設定プロセスの確認
- iii) 「訓練ニーズの把握」に基づいた訓練分野の確認と訓練カリキュラムの見直しと設定状況
- iv) 訓練の実施に係る習得度測定、訓練生の満足度、修了生の満足度、修了生の就職先事業主の満足度等に係る業務の明確化
- v) 就職支援活動業務の明確化
- vi) 年間訓練定員に対する年間求人数の量的な裏付け
- vii) その他の課題・問題点
- viii) 訓練科ごとの成功業務プロセスの整理

② 在職者訓練コース

- i) 応募・受講に係る業務プロセスの明確化
- ii) 「訓練ニーズの把握」から能力開発セミナーまたは企業人スクールの評価に至る在職者訓練コース設定、運営に係る業務の明確化
- iii) 「訓練ニーズの把握」に基づいた訓練分野の選定と訓練カリキュラムの見直しと設定状況
- iv) 訓練の実施に係る習得度測定、受講生の満足度、受講生を派遣した事業主の満足度等に係る業務の明確化
- v) 年間訓練定員に対する年間受講者数の量的な裏付け
- vi) その他の課題・問題点
- vii) 能力開発セミナーまたは企業人スクールごとの成功業務プロセスの整理

③ 学卒者訓練コース（専門課程、応用課程）

- i) 募集に係る業務プロセスの明確化
- ii) 「訓練ニーズの把握」に基づく標準外科目の設定状況と指導方法の明確化
- iii) 訓練の実施に係る習得度測定、学生の満足度、学生の就職先及びインターンシップの派遣先事業主の満足度等に係る業務の明確化

- iv) 就職支援活動業務の明確化
- v) その他の課題・問題点
- vi) 訓練科ごとの成功業務プロセスの整理

d 既存訓練コースに対するプロセス管理手法の運用

① 課題・問題点の整理・抽出

選定した訓練コースについて、試行・検証報告2「試行・検証課題・問題点総括表」により整理した課題・問題点の確認を行う。

② 課題・問題点の検討

③ 従来業務の取り組み方法、取り組みプロセスの整理

④ 訓練コース（訓練科、能力開発セミナーまたは企業人スクール）ごとの診断

プロセス項目ごとに業務の取り組み状況を取組項目及び評価項目（診断項目）ごとに「プロセス管理手法2004 試行版（診断ツール）」により診断すること。

診断する対象者は、管理職、指導員、訓練科、職業能力開発施設等の区分を職業能力開発施設で最も適切と思われる方法で選定すること。

診断を実施する過程の中で気づいた点、要望事項等は、試行・検証報告1「プロセス項目ごとの提案・意見」により整理する。

⑤ 訓練コースごとの診断結果の比較及び改善策の検討

⑥ 改善策の実施

⑦ 改善策の実施結果のまとめ

改善への取り組み状況は、試行・検証報告4「業務プロセス明確化シート」を活用して以下の点について整理し、課題・問題点を含む業務の改善に向けたプロセスを明確化する。

- i) 業務プロセスごとの課題・問題点、改善対象業務
- ii) 想定される外部からの評価、顧客への影響
- iii) 想定される要因・原因
- iv) 従来での取り組み方法
- v) プロセス管理手法により検討・改善した取り組み方法、改善策等
- vi) 改善成果、効果
- vii) 改善できない業務プロセスまたは項目、新たな課題

e プロセス管理手法を活用した新規訓練コースの設定

プロセス管理手法を活用して把握した訓練ニーズの分析とカリキュラム等の検討を行い、新たな訓練コースの設定を試行する。（学卒者訓練を除く）

① 訓練ニーズの把握及び訓練ニーズの分析

- ② 新規訓練コースの立案（離職者訓練（委託訓練含む）及び在職者訓練）
対象者、訓練目標、訓練定員、カリキュラム概要、訓練用機器等整備の有無
- ③ 新規訓練コース案に関連する地域の対象業界団体及び企業に対するヒアリング等による裏付け資料の作成（絞り込んだ項目によるヒアリングとアンケートの実施など）
- ④ 訓練コース計画の作成（在職者訓練コースの場合には、平成16年度中に追加実施可能な訓練コースを設定し、訓練の実施までを含む。）
- ⑤ 訓練効果の検証（平成16年度中に実施可能な在職者訓練コースの場合）

f 各職業能力開発施設に適した業務プロセスの再整理と成功業務プロセスの再構築

取り上げた課題・問題点に関する業務プロセスの分析を行い、従来の業務プロセスに改善を加えたものを職業能力開発施設ごとに成功業務プロセスとして再整理する。

4-3 試行・検証のまとめ

各職業能力開発施設からの報告書を整理した結果と試行・検証期間中に取り組んだ好事例やこれまでに職業能力開発施設で蓄積してきた参考となる好事例について以下にまとめた。

(1) 試行・検証に取り組む職員の意識

各職業能力開発施設の報告書から試行・検証に取り組む職員の意識について表4-2と4-3に整理した。

結果的に試行・検証を実施する際の事務局側の説明不足や十分な支援体制が取れていなかったことも原因の一つに上げられるが、試行・検証に取り組む意識には、プラス思考で取り組んだ所とそのような意識まで高揚できなかった所が見られた。

表4-2は、常に現状の課題・問題点を把握し、改善しようとする職員のプラス思考の意識を整理している。公共職業訓練を実施している職業能力開発施設の存在感を十分感じさせる意識が見られる。

“プロセス管理手法”という言葉を意識しなくても既に同様の考え方で業務の効率化と品質の向上や改善に取り組んでいる施設、日常業務のフローを整理し、業務の抜け落ちやポカミスを防止する仕組みを構築している施設など、独自の工夫を施している状況が把握できる。

一方で、訓練現場の改善に対する職員の意識は、機構本部及び職業能力開発施設の管理職の意識に左右されているという意見もあり、改善に取り組む具体的な動機付けが重要である。

表 4-2 プラス思考の意識

①	業務のプロセスに着目して課題・問題点を把握し、改善点について 従来の取り組み方の妥当性、効率性等から見て見直すことが可能 となった。
②	機構の職業能力開発が 地域の中で確かな存在感 を發揮していることをどのような方法で証明できているのかについて 考えるようになった 。単に訓練を実施して結果だけについて評価を受けるだけの方法では機構の行う公共職業訓練の必要性が説明できない。訓練ニーズの把握から顧客からの評価までの プロセスごとの理屈が無いと能開施設の存在意義を説明することができない 。
③	民間では当たり前 のことであり、今、業務改善に取り組んでいるために参考になる。民間で最も活用されているものとして”QCサークル活動”があり、現場改善としては、この取り組みが相当する。このような取り組みは、手引き書のはじめに書かれている 自主管理活動が重要なキーワード である。
④	平成16年度に実施した本部研修室主催の「訓練コーディネート力向上研修」のサブテーマ「マーケティングとニーズ把握」において外部講師(三菱総研)から「 マーケティングとは、市場調査や広告・宣伝のことではない。市場(お客様)を起点としたビジネスプロセスの構築である。 」とあり、その他、アサヒビール、リコー、マツダ、オオゼキ(スーパー)、ホテルリッツ・カールトン等、企業の取り組み事例が紹介された。機構の取り組むプロセス管理とも一致しており、非常に参考となった。特に、ホテルリッツ・カールトンでは、「リッツ・カールトンの問題解決プロセス」、「 9ステップ・クオリティ・プランニング・プロセス 」が紹介され、 日常業務の取り組みの中にプロセスを重視した問題解決、顧客重視の業務への取り組み方のノウハウ が紹介された。このような企業の成功事例に学ぶ必要がある。
⑤	顧客価値創造経営アドバイザー・コミッティー2004.3において、トヨタ松原専務の言葉が紹介されていた。参考にして取り組むべきである。「顧客価値を捉えるには「顧客目線」と「現場目線」「振り返りのプロセス」で PDCAの精度向上 」(以下に主なもの11項目からを3つ抜粋) イ. 顧客目線で3層の価値(基本価値、使用価値、感性価値)をバランスよく進化させることが重要 ロ. 「なくてはならない企業」になるために、変化に合わせて顧客目線と現場目線で限界が見えた仕組みを変えてゆくことが重要 ハ. あら探しではなく、先へ向けた ポジティブなPDCA(振り返りのプロセス)を回す ことが重要
⑥	プロセス管理手法の導入により、 指導員の存在感、付加価値に関する意識変革と行動変容の改善がされるものと期待 できる。
⑦	徐々にではあるが、 具体的な議論を重ねる中でプロセス管理の趣旨は理解されて来た 。
⑧	訓練ニーズの把握の際に、綿密なデータ分析を行い、 訓練コースの改善を実現 し、成果を上げた。
⑨	今回の取り組みは、民間と同様の考え方に基づいたものであり、 団体・企業との意識や考え方と更に密着感 が出てきた。 プロセス管理手法の考え方を上手に活用して地域に影響力があり、貢献できる能開施設に改善 していきたい。
⑩	訓練の実施段階では、既に 指導案(指導プログラム)を訓練コースごとに作成し、訓練コースごとの品質の向上に努めてきた 。結果的に教材をはじめとして様々な訓練に係る情報の共有化が図れるようになって訓練実施に向けた準備に係る 業務の効率化が図れている 。
⑪	事務系職種でも業務改善に積極的な者 は、プロセス管理手法を理解及び試行しようという意識が強い。訓練業務との連携を図り、業務の効率化を推進したい。
⑫	総務・経理関係 は、規定に基づき仕事を実施している。一つの見方として 既にプロセス管理されている部門として見る ことができる。但し、効率化・省力化はさらに推進することが求められ、現行の規定等の改善に向けた取り組みは必要である。

表 4-3 のように、日常業務の忙しい状況が改善されない環境下では、マイナス思考でしか捉えられない職員の意識がある。業務の効率化・省力化もプロセス管理手法を導入

する目標でもあり、再度、職業能力開発施設ごとにプロセス管理手法に取り組む目的と理由を議論することに期待したい。

成果の伴わない訓練コースは、地域における存在感を感じることはできない。団体・企業訪問に出かけた際に少なからず聞かれる“知らなかった。そんな職業能力開発施設があったのですか。”という言葉に象徴されるように、職業能力開発施設の存在価値が疑われていては単に“忙しい”というだけでは済まないであろう。決して恵まれた地理的条件下に設置されていない職業能力開発施設でも相当の成果を上げているところもある。このような職業能力開発施設の成功事例に学ぶ必要がある。

表 4-3 マイナス思考の意識

①	「プロセス管理」の本質を理解しようとせず、 日常業務に対する評価もなく、結果が出なくても何とかするはず。
②	結果さえ出ればこんなに 邪魔くさい ことは不必要
③	本部から やらせられるという姿勢で説明を聞いて そのように受け止めた職員が少くない。
④	いろいろな 現場の課題が置き去りに されていることに対する 本部への不満
⑤	とりあえず、 形式だけを取り繕おうとしている意識 。書類的な見方、形式的な見方になっている。 自ら考えようとし ない。
⑥	プロセス管理は、 形式的に報告書を出せばいい と思っている指導員が多い。 ある管理職は、机上の空論 だという。これまでのプロセスをまとめているだけでそれに基づいてチェックしても意味がない。 何のためにやっているのかわからない。
⑦	情報化が進む現在、本部各課からの指示が多く、仕事時間のほとんどを 報告で過ごす管理職が増え 、このため「プロセス管理」の実施の指示文書が送付されると “新たな仕事”が来た という意識が先に立ってしまう。
⑧	自分の 担当する科が何故そこに存在するのか という原点(自分の仕事・役割)を考える機会が少なくなった。
⑨	あれもこれもやらねばならない取り組み項目が多すぎる。
⑩	プロセス管理手法を実施しても、 目的の成果が得られない ことも十分考えられる。このような場合施設として、科としてどんな取り組みをすればよいのか。 成果が上がらないままのプロセス管理でいいものか。
⑪	プロセス管理の取り組み項目に従い、いろいろな項目にわたって「成功業務プロセス」をつくっても、 何をやってもうまくいかない こともあるし、いろいろな問題が浮かび上がってくるときもある。このようにときに「どんな対策や対応を講じていくべきか」、「どのように問題解決をしていくか」、「なかなかプロセス管理手法の中で見えてこないのでは」という 職員自身の疑心暗鬼、不安
⑫	職員間で意見交換をすると 総論賛成で各論反対 という矛盾した意見が交錯し、職員間の意見調整や同意を取り付けられないという状況も見受けられた。
⑬	担当者の人員体制的に難しい地域もある。 目の前の業務量に圧倒され 、説明してもなかなか理解しようとするための余裕が無く、 職員の動機付け又は意識が既に下がっている という現状もある。

限られた時間とコストを有効活用するためには、職業能力開発施設自らが訓練コースの企画・開発、訓練の実施に向けて、自主的に創造力を活かして日頃の業務改善を図り、これまで以上の付加価値と質の高い職業能力開発に関するサービスが提供できるよう職業能力開発施設における自主管理活動の活性化に向けた取り組みが重要である。

それには、プロセス管理手法を上手に活用し、職業能力開発施設が設置されている地

域ごとに適応した成功業務プロセスの構築に取り組む姿勢が必要である。

雇用・失業情勢、雇用環境、人材ニーズ等は、地域ごとに異なるものであり、このプロセス管理手法を一つの“きまり”のような形式的な導入ではなく、本管理手法を基本とし、地域に適応した成果の上がる成功業務プロセスの構築のために、常に地域ごとの特色を盛り込んだアイデアの創出と工夫を行い、地域独自の改善を加えて活用することである。

(2) プロセス管理手法による業務の改善状況

試行・検証では、プロセス管理手法を導入することと実務との乖離をなくすため、試行・検証の初期段階でプロセス管理とその手法に関する説明会の後、試行・検証をする職業能力開発施設が、試行・検証報告2（試行・検証課題・問題点総括表）によって、現在取り組んでいる業務の中から改善する必要のある業務を洗い出し、課題・問題点をプロセス項目ごとに整理した。

各職業能力開発施設からの具体的な記載事例として、職業能力開発施設の共通課題として整理したものと訓練科ごとに整理したものを付録に示す。（付録7）

次に試行・検証報告2（試行・検証課題・問題点総括表）で取り上げた課題・問題点の改善に取り組んだ職業能力開発施設の状況は、試行・検証報告4（改善に取り組む業務プロセスの明確化シート）で報告されており、いくつかの事例を整理した。（付録7）

改善に対する取り組み方は、①訓練科ごとに整理、②専門分野ごとに整理、③職業能力開発施設の共通事項として整理、という3つに区分され、職業能力開発施設ごとに異なっている。

試行・検証報告4（改善に取り組む業務プロセスの明確化シート）の中から興味深い代表的な取り組み事例について以下に紹介する。

a 学卒者訓練

学卒者訓練では、課題・問題点の共通事項として学生募集及び就職促進活動を取り上げていた。また、卒業生及び就職先企業に既設の訓練科の評価を得る取り組みも見られた。地域の学校教育機関、団体・企業等への訪問強化を図り、それぞれとの連携を密にして地域に対する大学校の貢献度、存在感という評価を高めることに苦心されている。

- ① 在校生との意見交換の場を設け、就職（進路）に対する意識の向上を図った。また、卒業生及び就職先企業のヒアリングから有益な情報と評価を得た。（北海道能開大、東北能開大、高知短大）

特に、高知短大では、企業への就職者、セミナー受講履歴、相談援助記録、新聞記事等、企業に関する各種の情報を一元化した“企業カルテ”を作成し、企業訪問

の効率化と質の向上に対する取り組みが見られた。

② 学生募集及び就職促進活動の改善（学卒者訓練をテーマとした6能開大全て）

特に、東海能開大は、専門課程の学生募集と在校生、修了生、就職先企業等への満足度調査に関して詳細な成功業務プロセスを構築しようとしている。

b 離職者訓練

ほとんどの試行・検証施設は、訓練ニーズの把握の強化に取り組んでいる。また、ポリテクセンター旭川（以下、「PC 旭川」と略す。）に代表されるように訓練効果測定シート作成プロセスを作成し、習得度測定に力を入れている。

① プロセス管理による職員の統一した意識改革の状況が伺え、ニーズとその対応への意識付け、習得度測定による訓練の進捗管理、訓練課題の見直しなど実施方法の改善にも有効に活用できた。（PC 旭川）

② 訓練内容、就職率、就職先など訓練科の魅力を十分アピールできるパンフレットの作成と求職者が手に取るまでのプロセスを改善、定期的な施設見学会の実施等により、募集活動も改善された。また、習得度測定の取り組みにより、訓練の品質向上が図れた。（PC 秋田）

③ 試行・検証を実施する以前から施設内の職員研修として「セミナー実績・満足度向上」というテーマで取り組んでおり、セミナーにおける各種課題・問題点の解決に向けた改善に取り組んでいる。（PC 宮城）

④ ハローワークとの連携プロセスを見直し、募集活動と就職活動の円滑な業務推進を狙った改善に取り組んでいる。（PC 山形、京都、香川、高知）

⑤ 新規訓練コースの設定例（平成17年度計画分）

PC 関西 ネットワーク技術科、組み込みマイコン技術科（6ヶ月）

PC 八幡 メカニカルエンジニア科（6ヶ月）

PC 鹿児島 テクニカルワーク科（6ヶ月）

⑥ 訓練生に対する習得度測定に関するアンケート処理するツールを鳥取県内の職業能力開発施設等で共有化・処理により業務の省力化と効率化を図っている。（PC 鳥取）

⑦ 平成17年度訓練計画ニーズ調査等報告書を訓練科別に作成し、訓練ニーズ及び求人分析からカリキュラムの検討、応募状況、就職状況に関してプロセスに沿った整理をしている。訓練科ごとのカルテ的な位置づけで作成している。（PC 宮崎）

⑧ 計画的な企業・団体訪問により、近隣施設と連携したニーズ把握を図った分析を行っている。プロジェクトを発足し、新規訓練コースの企画、立案を実施する。また、訓練科ごとにキャリアコンサルティング、習得度測定の実施等、各種取組

を実施している。具体的な取り組みに関する業務プロセスの整理と管理表、チャート図等、成功業務プロセスの構築に向けた取り組み事例が多い。(PC 鹿児島)

- ⑨ 大学校の特徴を活かした離職者訓練コース（1年間）の検討を「離職者訓練新規設定展開プロセス」として整理している。(九州能開大)
- ⑩ 合同就職面接会の取り組み (PC 福島、栃木、富山)
- ⑪ ほとんどの職業能力開発施設で、訓練生に対する就職活動を支援するための配付する資料を作成していた。(就職活動のしおり、就職活動ガイドブック、人材探しの達人、チャレンジ就職支援ガイドブック、就職活動要領、就職活動読本など)

c 在職者訓練

プロセス管理手法の診断ツールにより、ほとんどの職業能力開発施設から、新たな「気づき」があり、今後改善に向けた取り組みへの大きなきっかけとなったと報告されている。共通事項として訓練ニーズの把握の強化と習得度測定に取り組んでいる。

- ① 訓練の実施プロセスとして、部外講師を活用した動解析セミナーのノウハウを指導案に整理し、共有化を図った。(PC 北海道)
- ② 広報活動を強化した。その成功業務プロセスの構築に取り組んだ。(PC 福島)
- ③ 団体・企業訪問のヒアリングプロセスを改善した。(PC 岡山)
- ④ 成果が出ている通信工事業及び電気工事業に対する通信関係のセミナーの取り組み事例をプロセス管理に沿って整理し、通信関係の技術セミナーの人気の理由が把握できる。(PC 愛媛)
- ⑤ 生涯体系を活用したカリキュラムの検討、感動・営業サービスの展開等、在職者訓練では多数の取り組みを成功業務プロセスとして整理されている。特に、熊本県内の機構施設が協働して「熊本県営業・感動サービス委員会」は、非常に参考となる取り組み事例である。(PC 熊本)
- ⑥ 外部講師として、高度熟練技能者、北九州マイスター、メーカー技術者を活用すると共に、施設間連携により他施設のベテラン講師の協力を得ることが可能となった。(PC 八幡)

d 委託訓練

委託訓練は、委託先という相手先があり、訓練に係るコストの関係から委託先の訓練を実施する環境に依存した訓練コースの設定となる傾向がある。しかし、今回の取り組みで次のような改善に向けた具体的な取り組みに発展する手応えを感じている。

- ① 科名と仕上がり像の関係を明確にし、仕上がり像の品質の向上と均一化を図り、顧客に対しても判断しやすい訓練コースの情報提供に努めた。特に、就職率と訓練生の満足度に意識した指導方法、使用教材に工夫が見え、受託先の意識の変化

が現れた。魅力ある委託訓練コースの提供に向けたプロセスの整理ができた。(PC 栃木)

- ② 求職者等のニーズに合わせて訓練コースの開催時期を年間通して受講が可能なように平均化し、募集に係るプロセスを明確化した。(PC 福島)
- ③ 地方では、委託先が少なく、委託先の開拓に相当の過重がかかっている。そのために委託先が少ない地方に適したプロセスを訓練ニーズの把握から評価に至るプロセスを整理した。(PC 石川)
- ④ 広報活動の見直し、巡回指導の強化、訓練成果物の活用について取り組んだ。(PC 静岡)
- ⑤ 委託訓練業務の年間プロセス及び委託訓練の実施プロセスについて全般的に整理した。特に、委託先が多い都市型の特徴があり、その詳細プロセスについて整理した。(PC 岡山)

e その他

職業能力開発施設独自の創意工夫をした施設を以下に紹介する。

① PC 広島

ここでは、“ミッション・マネジメント”という呼称で従来から取り組んでいた手法があり、“ミッション・マネジメント”の取組みの「Output」を得るための活動及び業績に強く影響を及ぼす諸活動をプロセス管理の取組項目及び評価項目、評価指標等とマッチングするよう検討している。

“ミッション・マネジメント”にプロセス管理を組み合わせることで「ミッション・プロセス管理」と称して取り組んでいる。

② PC 鹿児島

PDM（プロジェクト・デザイン・マトリックス）を活用した訓練コースの運用・管理手法を適用する取組みが見られる。

PDMは、PCM（プロジェクト・サイクル・マネージメント）と呼ばれるマネージメント手法（国際開発高等教育機構（FASID）により開発された開発・援助に関するマネージメント手法）に用いられるものであり、プロジェクト・デザイン・マトリックスと呼ばれている。

(3) プロセス管理手法の活用方法に関する意見

a 職業能力開発施設内の訓練に対する活用方法

試行・検証報告5（試行・検証のまとめ）から、プロセス管理手法を活用したメリットを、表4-4に整理した。

このような前向きな意見を集約できた要因として、職業能力開発施設内の意見交

換の機会が何回か設けられ、職員間で提案型の議論が成されている。また、職業能力開発施設に課せられた業務目標や課題・問題点の解決に役立てようとする管理職をはじめとする職員の意識が職場の雰囲気を変えている状況が伺える。

表 4-4 プロセス管理手法のメリット

①	今まで 各職員の考え方、取組み方が異な って業務を展開してきたが、プロセス管理手法の導入により 統一できるメリット がある。また施設間でも マチマチの取組がな されていることも同じように業務展開ができる。
②	4月の段階より新規コース開発に取組を開始したが、プロセス管理手法を取り入れる中で、各評価項目のチェックは可能であるが、 新規コースを開発するための子プロセスがあれば、効率よく作業が進む と考慮される。
③	プロセス管理手法の導入において、 全職員がその意義を十分認識しており、協力を得ることができたが、やはりプロセス管理手法導入の必要性を徹底 することが急務である。各職員の意識が改善取組みに向け変化して来ているのが伺える。
④	プロセス管理手法の活用は、 業務中で大いに活用できるものであり、特に成果の低調な業務においては、再度見直し、提案、診断等に活用できるものである。
⑤	コースの設定プロセスを分析できたことから、 プロセスの改善項目が明確になり、次年度へのアプローチ手法の検討資料として有効 なものとなりました。
⑥	今回の試行・検証を実施することにより、当該科及び施設全体の いろいろな問題点が明確 になり、「 訓練の品質保証 」に対して プロセス管理手法が有効であることを、職員全員が認識できた。また、プロセス管理に取り組むことで意識の改革にはつながった。
⑦	何より良かったことは、一人一人の 職員が自分の問題であると受け止め、アクションすべき内容、情報の共有化が図れた ことである。確かに業務の煩雑さは増加するが、顧客趣向の多様化に適切に応えることが、 公共サービス機関としての責務であるということの意識強化とプロ意識の鍛錬が業務を通して伝承できると認識した ところである。
⑧	それぞれの 点としての対策からプロセスという線で結んだ一連の流れとして取り組む手法として出発した というところに 意義がある と考える。これが、施設全体の財産となるように充実させ、積み重ねが重要だと感じる。
⑨	各種アンケート調査、ヒアリング調査の実施方法・分析・考察・信憑性の評価について 外部からの指摘等に耐えうるプロセス管理手法の適用が是非必要 である。
⑩	試行検証報告2の 課題・問題点の明確化は、有効な資料 となる。今後、全コース対象に取り組む。 試行検証報告3は、成功事例として他コースの 良いお手本 になる。次年度コース設定に当たり参考とした。今後もセミナー企画作成に活用する。 試行検証報告4は、今回機械系についてのみ同報告2をもとに対策・改善策を検討し、順次実施に移している。この プロセスは大変重要で、効果的な作業であると認識 している。

次に、本来は、職業能力開発施設ごとに年度末の業務目標値に対する成果を確認してから試行・検証の成果とすべきであるが、試行・検証施設において平成17年12月末までに確認できた具体的な成果を表4-5に整理した。

表 4-5 具体的な成果

(訓練ニーズの的確な把握による訓練コースの見直し)	
①	県の労働市場調査から、在職者訓練は 概ねニーズに一致していることが裏付け られた。
②	施設全員でニーズ調査が実施できたため、業界・企業の直接の意見等を各指導員が直接聞くことができ在職者訓練計画に反映でき 32種の新規コースが設定 できた。
③	訓練コースの改善は地域における人材ニーズに関する調査及びヒアリング等のプロセスを

	踏まえ 2科 において 訓練内容の変更 に至った。
④	訓練カリキュラムの見直しを図った。(以下、具体的事例) テクニカルオペレーション科(一部)に係るシステム・ユニットを再編成し、「選択制」を導入することとした。 テクニカルオペレーション科(二部)を廃止することとした。 金属加工科のシステム・ユニットを変更した。
⑤	プロセス管理手法により、離職者訓練の6ヶ月訓練の各コースについて分析したところ、 2訓練科を廃止し、1訓練科を新設 することになった。
⑥	平成 17 年度においては金属加工科を廃止し、県の求人ニーズに合わせた機械加工(切削加工)と溶接(接合加工)という加工全般ができる多能工的人材を目指したメカニカルワークス科を新設した。また、FAメンテナンス科は、電気工事関係と共に有接点・無接点全般の電気回路を設計・作成できる人材を目指したシーケンス制御科を新設した。
(募集活動)	
①	能力開発セミナーはカリキュラムの技術的性格から同一の受講生確保の取り組みとはならないが、 試行・検証課題・問題点総括表を作成していく中で、受講生の確保について各種方法があることに気が付いてきた。
②	平成 17 年1月入所生の確保に向けた アプローチ として、毎年、1月入所生は他の入所月と比較し低調であるが、ハローワークに対して度重なる追加募集等の協力依頼を行った結果、 6ヶ月コースの定員充足率が88%、3ヶ月コースの定員充足率が92% まで確保できた。今回の状況を教訓に早めの広報活動及びより一層関係機関等との連携強化を図る必要がある。
(習得度測定等)	
①	ヒアリングシートを活用した実施について、 施設としていままです事業所等へ訪問することがなく、身近に修了生等のその後の状況が把握でき、直接事業主から情報収集できるよい機会 であると思われる。また、そのための対応の準備もしなければならぬため、 指導員のスキルアップにも繋がり指導への励み になるものと思われる。今回は3社程度に絞りこみ実施しているため、課題等は特にないようであるが、次年度実施にむけ情報収集した内容等についてフィードバックする等の対応も必要となる。
②	訓練修了後の ヒアリングについては概ね良好 であり、今後とも要望に応えられるように努力していきたい。 仕上がり像達成度については、教材、指導法等に改善すべき点が明確になった。
③	平成 16 年7月入所生の 訓練効果把握に向けたアプローチ として、訓練生のアンケート調査及び修了生を雇用した事業主へのヒアリング調査を通して、 顧客の顔の見える業務展開 ができた。今後は調査サンプル数を増やし、訓練内容や指導方法等の見直しに役立てるよう分析していきたい。
④	民間で実施していない真に高度な訓練(能力開発セミナー)を実施し、アンケート結果から受講料を安くするために教材を見直し、補講を実施するなど、 職員の取り組み意識に変化 が見られる。
(就職促進)	
①	平成 16 年4月生入所生の 就職促進に向けたアプローチ として、今年度のこれまでの離職者訓練就職率が65%止まりであったが、4月入所生の就職率が1月4日現在で86%まで向上した。この要因には、経済状況や雇用情勢の上向きや 職員の意識の高揚 もあるが、 本試行検証による改善や手法の活用が要因 として大きいと思われる。
②	指導員全般の 認識もプロセス管理手法の導入とともに変化の兆し が感じられる。従来までは、各指導員個々の考えで実行していたものを施設の実施指針として活用を図っていくことが可能となった。試行の結果、好事例にあたるものは残念ながら見あたらないが、 今後につながる業務展開ができた と考える。離転職者訓練の プロセス管理の一貫として「ポリテクセンターの訓練生のための合同就職面接会」を実施 した。
(全般)	
①	各項目については、別紙検証報告1～4に記載しているが、この度の試行・検証を機会に 専門課程における入試・入校から就職・修了までの各段階の重要ならびに不足していた業務 について一定の精査を行い、 プロセス管理に基づいた改善を行うことができた。

②	従来業務手順及び内容が不明確であった当校の離職者訓練業務内容を明確にする手だてとなった。 ニーズに合った科目内容の設定 企業及び事業主団体への積極的な広報による 大学校の知名度向上と就職先の開拓 。 近隣企業との技術的な相談・援助による開発課題テーマの選定。 機械設計分野のカリキュラム改訂により 企業評価が向上 。
③	検討された具体的改善策に従い課、系、科および担当者が改善作業に取り組んでおり、少しずつ成果が現れてきている。 (取組みの例) ・コースカリキュラムの見直し ・新規コースの企画設定 ・施設間連携 ・各種広報活動の展開・強化
④	項目ごとにアクションプランづくりとその実行検証評価にウエイトを置いて取り組み、一定の評価が得られた。

b 委託訓練に対する活用方法

委託訓練に関する業務は、委託訓練コースの設定、訓練の運営管理に関する機構側の業務と訓練の実施から評価を行う委託先の業務に区分される。今回の試行・検証によってそれらの業務プロセスが明確にされた。

また、習得度測定を考え方を委託先へ提示できたことにより、受託企業の意識統一が図られ、就職支援経費導入とあわせて訓練内容の品質向上と就職率の向上が図られている。

試行・検証施設からの報告内容を以下の表 4-6～4-9 に整理した。

表 4-6 委託訓練における機構の役割と機能

①	委託訓練におけるプロセス管理の役割と範囲を明確にしておくこと。委託訓練におけるプロセス管理による業務の取り組み目標は、次のいずれなのかを整理する必要がある。
	イ 委託先自らが訓練ニーズの把握から訓練の評価に至る訓練コースの設定と運営ができるよう支援することを業務目標とする。 ロ 訓練コースの設定から運営に至る業務の中で常に委託先を支援し、委託先との協働体制を確立して訓練コースの品質向上に努めることを業務目標とする。その中で必要なノウハウを伴った業務プロセスを構築し、訓練の品質向上に向けた委託先の育成を図ることを業務目標とする。(機構が職業訓練のノウハウの提供)
②	次の状況等を踏まえた機構の役割と機能を整理していく必要がある。 イ 公共職業訓練の実施に当たって、県と機構、施設内と委託をそれぞれ設定する場合の実施時期、実施地域、実施するコース等の関係機関との調整等が必要である。 ロ 委託訓練の場合は、ニーズを踏まえた訓練コースの設定に加え、委託先の専門性(専門分野)、機器等を考慮しなければならない面があること。
③	委託先は、県と機構からの受託があるため、不効率という印象がある。 受託先は、県と機構からそれぞれ受託するのではなく、一括して委託してもらいたいという要望がある(実務的には、訓練コースの内容で県と棲み分けをしたり、委託する要件等の摺り合わせをしたりして対応している)。

表 4-7 委託訓練のプロセス管理に必要な要件等の再構築

①	試行検証プロセス項目において、委託訓練が想定されていなかったが、都道府県における訓練計画数に占める委託訓練の計画数は膨大かつ、重要であため、委託訓練のプロセス管理の構築が急がれること。
②	特に、委託先決定については、情報開示を含め公平性が要求される。

③	PDCA を確実に実施できる施設組織作りと委託先に対する具体的な指導方法が重要であること。
④	委託訓練のプロセス管理は、施設内と異なり、委託先の選定、委託契約の締結、委託費の支払等が加わるため、それぞれ区分したプロセス管理が必要になること。
⑤	委託訓練の計画数の確定が年末まで変動するため、プロセス管理の実施時期(特に開始時期)が難しい状況にあること(コース設定までの期間がタイトであること等)。
⑥	ニーズ調査・分析結果は委託先に情報として提供するに留まっている面がある。これらを活かした展開を機構に求められているように思われる。このため、委託訓練の成功プロセスというものをもう少し明確にする必要があること。
⑦	委託先から出てきた訓練コースの提案をどのように審査して、改善点を調整するかがすべてである。当該調整後は、委託先での能力習得度の評価、及び当該評価に関する指導の仕方をプロセス管理に明確にすべきであること。加えて、苦情処理のプロセス管理が必要であること。
⑧	機構が取り組むべき課題と委託先に取り組ませるべき課題に分ける必要があること。
⑨	委託訓練のコース設定(受講者募集)に当たっては、安定所との調整が必要であり受講希望者の量的な把握は必須事項であること。受講希望者の量的な把握は、過去の実施状況、安定所の担当者意見の他、新規求職者数の動向などを配慮すべきであること。

表 4-8 委託先との契約に関すること

①	プロセス管理手法の各項目は完璧を目指した内容であるが、見える成果をいかに享受できるようにすべきかと言った検討の項目があってもよいこと。例えば、委託先選定基準の1項目とする等。
②	委託先とは契約で業務をお願いしているので、能力習得度調査等を委託先に依頼する場合は、契約に盛り込まなければならないこと。
③	機構が取り組むべき課題と委託先に依頼する課題に分けた方が実施しやすいこと。委託先に依頼すべき課題は、契約書の項目に記載して実施する必要があること。

表 4-9 委託訓練へのプロセス管理導入の問題点

①	(訓練コースの設定について)
	イ 訓練科の設定については、委託先の専門性にかかっており、必要とされている訓練を提案してきたところに委託するようになれば良い反面、量の問題を解決できない。
	ロ 民間の委託先が実施したがる訓練はほとんどがIT関連、事務関連である。
	ハ 都市部の委託先が多いところは委託先を選定することもできるが、地方のあまり委託先のないところではむしろお願いして委託を受けてもらっているような状況である。
	ニ 求職者は資格を求めたがり、比較的求人の多い営業や販売の訓練は希望しない。
	ホ 複数受講等の設定でレベルの高い訓練を設定しようとしても、地方では訓練を希望する求職者の絶対数が少ないため受講者の確保が難しい。
	ヘ 指導員ニーズで設定するわけではないので、民間教育訓練機関が実施できる部分で訓練を委託して民間活用を図っているし、その部分は機構が実施しないというプロセスを大切にすべき。
②	(委託先の選定について)
	イ 委託先から頼りにされる機構のあり方を真剣に考えるべきである。 ロ 若年者訓練の受託希望者が少ない。若年者訓練は職場実習先の開拓が必要なため、あまり引き受けたがらない。委託先と再委託先の意思の疎通が十分でないため、委託先を選定する場合、委託先選定の審査をきちんと行い記録を残しておくことが重要になる。
③	(受講生の選考について)
	委託訓練業務はほとんどが作業の業務であり、コース設定の企画、選考、新規開拓する業務の時間まで至っていない。例えば、開拓業務では、事業主委託訓練の部分で若干委託先開拓があるぐらいである。
	職員の体制が十分でないため、選考が十分に実施できるように委託先の協力が必須である。選考方法については施設内も同じ条件のため、一元化とあわせて訓練課への統合を望む。その方が効率化につながる。

(4) プロセス項目、取組項目及び評価項目等に関する意見

試行・検証報告5から、診断ツールとして整理したプロセス項目ごとの取組項目及び評価項目等を業務の課題解決及び診断に活用する際のメリットについて、表4-10のように整理した。また、取組項目及び評価項目等に対する主な意見を表4-11に整理した。

表 4-10 業務の課題解決及び診断の際のメリット

①	大変良く研究され、整理されたプロセス項目、取組項目及び評価項目、評価指標、評価基準等であるが、理解し 血となり肉とする為には息の長い取り組みが必要
②	プロセス管理により業務を進める上で、各個人が認識しているプロセスと今回、示されたプロセスと若干の乖離が見られ、取組項目と評価項目において、通常、取り組めていない項目もあったが、 新たな認識を持ち、資料等の整理をすることで有効的に活用でき効率的業務運営に役立った。
③	プロセス項目ごとに検討が明記されていることから、現在展開している業務を照らし合わせることができ、 一定の整理、論理的な構築、分析、改善を行うきっかけにも成りうることから非常に有効なものと考えます。
④	プロセス項目の各評価指標等は、 今後の業務展開のうえで不足しているものが明確に表示されているため、その都度、見直しを行い追記、検討できるものです。
⑤	プロセス項目ごと詳細にわたり取組項目及び評価指標が整理され、 訓練を計画する各段階において指標となる。
⑥	各種項目、指標、基準は今後の実施に対して すべて適切 と考えている。必要かどうかは、考え方の問題であって有効かどうかは程度の差はあるものの使用が可能と判断し活用した。
⑦	細かく設定されており、 施設でのチェックには非常に役立つ 。反面、項目が多く実施すれば良いことは解かかっていても実施できない項目も多い。
⑧	診断ツールに記載されている手法を検証するなかで、改善提案にはいたらないが 新たな「気づき」があり、今後改善に向けた取り組みへの大きなきっかけ となった。

表 4-11 取組項目及び評価項目の改善提案

①	プロセス管理に係る諸活動が主担当を中心により具体的に展開されるために、 各取組項目に対する「Output」を明確に すること。ポリテクセンター広島では、 ミッションの取組みの「Output」を得るための活動及び②業績に強く影響を及ぼす諸活動をプロセス管理の重点的な「取組項目及び診断項目」と対応 させることを検討している。
②	診断ツールを実施することにだけ考えが行かぬよう、主目的を把握すること。
③	施設として在職者訓練欄に優先度を設定したものの、余りにも評価指標等が多く全ての項目をチェックするのに1コース当たり2時間近くを費やしている。通常業務にかなりの負担が生じるので項目数を削減してほしい。このため 在職者訓練用として独自に項目等を絞り込むか、2段階で構成するか等改良する必要 もあると思われる。
④	職務単位(開援課業務に係る評価、指導員及び企画員に係る評価)に区分けする必要もあるが、この点に関しては各施設の業務分担にも相違があると思われるため 本部レベルの区分けまで必要ないもの と考えている。
⑤	アビリティ訓練の取り組みを行った際、試行・検証ということで診断項目について 当施設としての問題や課題について関係するものを絞って実施すればよかった と思うが、すべての取組項目について実施してみた。
⑥	事業の効率化・省力化を目指す事業であることから、施設全体での共通認識が必要である。 資料が量的に大きくなったことから圧縮版のような今行う項目、次に行う項目が認識 できるような提示の仕方が望まれる。

⑦	不必要な評価指標、細かすぎる評価指標の基準等が数多く存在しており、一度 シンプルに整理 したうえで施設に流し、 施設なりに肉付けする 方が施設にとって解りやすいのではないかと。
⑧	各 施設にあったものを構築 していくことが必要。各施設において業務を精査し、オリジナル取組項目、評価指標等を作成する必要がある。プロセス管理手法を熟知した上での対応が必要となる。
⑨	離職者訓練、学卒者訓練、在職者訓練ごとに作成し、短時間(少なくとも 30 分)程で診断できるように評価項目、評価指標等整理して、活用方法に工夫が必要。診断ツールが、アビリティとセミナー構築を主体に構成されているため、評価指標・優先度・判定等に不整合が生じている。
⑩	継続して診断ツールを活用していくと、一度診断した結果は毎年同じ結果が多いと思われる。そのために、取組項目、評価指標基準等の項目を活用する上で評価指標については、 継続する指標(実施が必ず必要とする項目等) 、 必要に応じ実施する指標 (地域、科等の違いによる項目、新設科の設置のための項目等)、次年度の取組み課題として新規に行われる指標のみ評価等目的に応じた診断によって効率的な実施ができるように思われる。
⑪	項目基準の精査は実施展開する上で 毎年改善 することが必要と思われる。
⑫	施設として抱えている問題・課題のみについての成功業務プロセスとしてアビリティ訓練の中で、その 優先度(◎、○、△)の取り方、設定の仕方について判断がむずかしかった 。また、取組項目－評価指標の個所で「取り組みをしない」には業務上、若干躊躇せざるを得ない感じもある。各項目についての診断グラフがうまくリンクしてくれたかどうかは検証が必要である。
⑬	プロセス項目の6項目の中で、訓練施設においては I・IIを統合する形で「訓練ニーズの把握」とする などし、情報収集調査の項目は必要であるが、多少整理することも検討して良いと考える。
⑭	プロセス項目の「 実施訓練分野の選定 」「 訓練カリキュラムの設定 」については、前段の「訓練ニーズの把握」に基づいて行われるものであり、各訓練科ごとに検証を進める場合においては 複合した内容 となるので、統一した方が検証しやすいと思われる。
⑮	施設によって判断基準(優先度)が異なることから、診断結果をレーダチャートで表示するというような単純なものではないことがある。
⑯	プロセス管理手法2004試行版の評価項目の5段階チェックだけでは不完全である。「日頃よくやれていることは」「今やっているが不十分だと感じていることは」「今後の展開のために新しく手がけたいことは」「やめたいこと、見直したいことは」等の項目を追加し、課題解決の取り組みを行っている。
⑰	プロセス項目における役割分担について、 管理職との表示では、管理職任せとの捉え方が先行 するため能開施設等の表示でよいのでは。

(5) 習得度測定の試行・検証に関する意見

a 在職者訓練における習得度測定

在職者訓練における習得度測定については、平成16年度在職者訓練カリキュラム等検討委員会において習得度測定の実施方法等について検討し、職業能力開発施設において習得度測定の試行を実施した。

習得度測定の結果を整理・分析をすることで、適切な訓練内容の設定、訓練時間の設定及び訓練教材等について見直しを図る機会を得るとともに、訓練コースの改善(見直し)を行い質の向上を図ることができる。

習得度測定の試行・検証に関する意見を表4-12に示す。

表 4-12 在職者訓練の習得度測定に関する意見

①	受講者のレベルを把握できるので意味がある。
②	受講者の満足度やスキルアップ等を意識しながらの講義は、担当講師の意識向上となる。
③	自己判断を目的として習得度測定を行なうことにより深く勉強すべき点が見いだせるので意味、意義はある。
④	受講生を派遣した事業主にとっては、社員の能力把握のための情報として役立つ
⑤	受講前のスキルをチェックすることにより、スキルアップしなければならない技術要素が明確化されるため、学習すべき点と受講目標が明確になり、受講者の集中力向上に役立つ。
⑥	訓練内容の改善を図るためには各訓練項目または細目について具体的にどの部分ができなかった等の要望を記入できたら良い。
⑦	受講者の主観で記入するため、同じ講義を受けたとしても受講者がつける判定は違うものになり、客観的な数値は出にくい。
⑧	能力開発セミナーを改善するための資料として位置づけた方がよい。
⑨	習得度測定用のシート作成に時間が費やされてしまう。
⑩	受講生の立場に立った指導法、教材との整合性が大切である。
⑪	説明、記入に時間がかかりセミナーの時間を割かざるを得ない。
⑫	個人によって、スキルアップのレベルの捉え方に差を感じる。
⑬	セミナーの一部として位置づけて実施したい。
⑭	モデルカリキュラムの定期的な精査が必要である。

b 離職者訓練における習得度測定

離職者訓練における習得度測定については、平成17年度離職者訓練カリキュラム等検討委員会において十分検討した結果を踏まえて試行・検証に取り組んだ。

本来、習得度測定は職業訓練には不可欠な取り組みであり、訓練の効果・成果を証明するだけでなく、訓練生の就職活動にも影響を及ぼす大事な取り組みである。

訓練を担当する者は、訓練生が限られた訓練期間内に仕上がり像で掲げた訓練目標に到達するための責務を負っている。そのためには、訓練の進捗管理を行うためにも習得度測定を効果的な時期に実施する必要がある。

訓練生の習得度状況を把握することで適切な訓練課題の選定、訓練課題の工夫や改善に取り組める機会を得ることができ、これまで以上に訓練の効果・成果が得られる効率的な訓練の実施方法の見直し・改善につながる。

より訓練効果の高い訓練、訓練生の満足度の向上を得るためには、指導員は単なる専門分野のスキル以外に指導力と習得度を評価するスキルも求められている。

意見の中には、習得度測定の準備に時間と労力がかかるという指摘があったが、一方的に指導員側だけで準備した評価ツールを使用して評価するのではなく、一部の準備業務は訓練生と一緒に準備をすることも訓練生に“評価する”ということの意味と意義を学んでもらう好機となる。

もちろん、指導員が就職先の仕事の現場や職場における仕事の評価の仕方を把握しているからこそ、実践的な職業訓練の実施と訓練生からの信頼を獲得することができる。

表 4-13 に試行・検証報告に記載されていた離職者訓練の習得度測定の準備に関する意見を整理した。また、同様に表 4-14 に習得度測定を実施する上での課題と改善提案を整理している。

表 4-13 習得度測定の準備に関する意見

①	生涯職業能力開発体系の「職務別能力要素の細目」を作成することにより、訓練生に対する仕事と訓練の関係を明確に説明する資料として有効に活用できる。
②	訓練効果測定の課題については施設(各科、各仕上がり像ごと)ごとに課題・確認シートを作成する必要があるので、開始当初に発生する準備が多くなると考えられる。
③	「訓練効果測定チェックシート」では、訓練生から「指導員からの評価的なものがほしい」との要望が出たので、「所見」欄を設けて訓練生一人ひとりに対してコメントを記入した。
④	受講生に対する印象を配慮する必要がある。例(「評価シート」を「確認シート」と変更)
⑤	データの保存は、様式を印刷してファイルに閉じると量的に多くなり保存が困難であるため、電子データ化して、MO,CD 等に保存して各科毎に保管した方が良い。
⑥	印刷物や電子ファイルの整理等では、負担を少なくする工夫が必要である。

表 4-14 習得度測定を実施する上での課題と改善提案

①	特に、ヒアリングの実行や、習得度測定を行い、それらについて整理し、さらに訓練生に対してフィードバックを行うなどを同時進行的に進めることは非常に困難であった。実際には直接の訓練以外の業務も増えつつあり、そうした状況を考慮すれば、今後これらすべてのプロセスを適正に運用することは困難だと予想される。
②	習得状況の不十分な訓練生には、補習等を実施した。しかし、システムないし仕上がり像の最終段階で行った評価に基づいて補講、追指導を行う場合は、どのタイミングで行えばよいのか。特に修了を迎えた訓練生の場合は、どうすればよいのか。ユニットシートによる自己評価から、続く問題ではあるが、改善ないし対策がいまだにされていない。そうした基礎的なプロセスから考えていかなければ、プロセスの塊である習得度測定の適正な運用は難しいように思われる。
③	習得度測定にかなりの時間がかかるため、測定の時間短縮を考える必要がある。
④	ユニット毎の評価では膨大な作業量となるので、仕上がり像以上の大きさ毎で評価する方がよい。
⑤	途中で退所する訓練生への対応が必要
⑥	就職先へのヒアリングについては、ニーズ調査時にも行っており、企業によって状況がまちまちであるため、訪問時に口頭等での調査が好ましい。また、企業訪問におけるヒアリングの精度を上げる必要がある。
⑦	ヒアリングシートについては、訓練終了時に一回行えば充分ではないか。担当指導員の評価につながる懸念を感じざるを得ない。
⑧	仕上り像達成度評価シート(自己確認表)については、各訓練生が確認することと個人の自信につながるものであるので敢えてグラフにするとか、科別集計表は不要ではないか。
⑨	今回の評価シートは訓練生の自己確認を中心としたため、訓練生個人に評価基準があり、外部評価としては使用できないので指導員評価の実施等を検討する必要がある。
⑩	システム・ユニット訓練の内容に合わせてさまざまな課題のモデルが考えられるから個人のキャリアアップ、就職相談の際に非常に役に立つツールになるのではないかと。そして、習得度測定のモデル集もできれば機構の財産ソフトになるのではないかと。

(6) 導入に向けた改善提案

試行・検証報告からプロセス管理の導入に向けた意見及び改善提案を以下に整理した。

- a 職員の理解と意識の啓発表 4-15
- b 重点項目に絞り込んだ段階的な取り組み表 4-16
- c 成功業務プロセスの構築と共有化表 4-17
- d 施設での取り組み体制、方針等表 4-18
- e 職員研修の必要性表 4-19
- f 労働負荷の心配等表 4-20
- g 試行方法について表 4-21

表 4-15 職員への理解と意識啓発

①	外部への説明責任や訓練の品質保証に係る意識改革については、 機構自体の経営理念や運営方針、事業計画等からのトップダウン的取り組みも必要である。全職員の意識改革、モラルハザード熟成には相当の時間を要する と思われ浸透度のチェックや評価についての管理が重要と思われる。
②	用語の理解を含め、実施する前に学習会等の前準備が必要ではないか。また、 企業では当たり前になっているプロセス管理が今なぜ機構に必要なのかを職員に十分理解してもらう必要がある と思われる。
③	管理職(リーダー)としてのプロセス管理手法導入の意識啓発
④	各項目の 業務プロセス(子プロセス)を職員と検討する と共に周知に努め、 説明責任を背景とした意識 を持ちながら、各項目の実施状況から 改善項目の明確化を行えるモチベーションを向上 していきたい。
⑤	施設として中期目標を策定し、校としての目標は設定されているので、今後は、 科としての目標、個人の目標を明確にし、目標を達成することによる個人の評価をするための評価基準を明確 にすることで職員の意識が改善されることになる。
⑥	ブロック内研修においても「プロセス管理」を取り上げ、多くの機会を捉えて機運が醸成されたと思われる。
⑦	プロセス管理の目的の一つに訓練指導員の自己改革が挙げられるが、 プロセス項目毎に自己改革出来たかどうかの評価指標を入れ込むことが必要 ではないか。また、施設では能力開発セミナーの施設全体としての広報・周知活動の他に系・科単位に実施するケースがあるが、その作業量や活動量にも差が生じているのが実態。

表 4-16 重点項目に絞り込んだ段階的な取り組み

①	業務を進める上でこのプロセス管理は大事であるが、もう少し シンプルな形に整理 してもらいたい。
②	試行・検証で使用した報告書式を活用し、 段階的な取り組み を行うこと。
③	訓練の種類により、短期間で検証できる訓練と1～2年掛かる訓練があることを十分に理解して 取り組み可能な事項から順次取り組んで行く体制づくり が重要。
④	全部を一度にやろうとするとかなり労力を取られるので、 施設毎あるいは年度ごとに重点項目 を決めてやったら良いのではないかと。
⑤	就職支援のプロセス管理を2年間のプロジェクト活動により、どうにか職員の意識の向上も含めある程度定着したことからするともう少し 取組項目を絞り実施 する必要があると思われる。
⑥	プロセス管理手法を活用する必要性は感じるが、それを実際に浸透させ、運営することは難しい。通常の業務に導入することは、何か 課題、問題点、仮説等を立てて行うことで実施すると理解しやすい が、ただ導入となるとなかなか理解を得られにくい。
⑦	一体的に実施する体制が必要ではあるが、 役割分担を明確 にして実施する。
⑧	施設としてプロセス管理を確立していくためには、今後 一つひとつの問題点・改善点を整理して、より良い業務プロセスを積み上げていく必要 がある。
⑨	プロセス管理は子プロセスの作成、プロセス診断等を行うために、管理者、科の担当者等の固定化が予想されるが、職員全員で行う体制役割分担、実施結果の報告等職員全員が携わる体制が必要であり、日常において、継続実施するためには、 チェックリスト、診断シート等の簡略化 を要望する。
⑩	職業訓練に係る業務についていかに膨大な内容であることが認識できたことは大きな収穫だったと思う。しかし、自らの業務についての各取組項目の診断作業が大変だったと思う。能開施設としては、とりわけこれらの業務の中で ①募集・入所に係る業務、②訓練コースの実施に係る業務③訓練コースの評価の3つのプロセス項目に絞れば プロセス管理にかかる作業の労力や負担が少しは省けるのではと考える。
⑪	取り組み項目が多くて、かえって成果が得られないことも考えられる。 施設あるいは科として出てきた問題や課題について、その関係ある項目に絞っての取り組みが必要である 。今回の試行の段階でプロセス管理によって何が問題で何が効果的であるのか職員が理解できればと思う。
⑫	今後のプロセス管理手法の運用にあたっては、政策の転換、市場動向の変化を踏まえて、すべてのプロセス項目を検証するにあたり、 ①科・コースを改廃する場合、②新規科・コースを設定する場合などにおいて必要とされるアウトプット(諸活動、書類)を視点とした、重点的な取り組み項目(必須)が設定されていると活用しやすい 。試行検証報告1及び報告2のとおり、プロセス管理の各取組項目の重点「Output」を「能力開発体系整備」「顧客データベース:能力開発体系整備に係る企業群」に定め、プロセスにおいて一環させている。アウトプット(諸活動、書類)とは、対外的な説明のためのもの(人材育成地域協議会様式1, 2, 3他、コース設定の根拠)と、施設内で活用するためのもの(コース設定、コース実施、事業の質的項目のため)として定義書を明確にしておく必要がある。

表 4-17 成功業務プロセスの構築と共有化

①	施設において、業務の効果・効率的展開を行っている 成功業務プロセスを数多く紹介(各施設の好事例の情報提供)してプロセス管理に導入 することが重要である。
②	工夫して改善できた他の施設の事例を共有化する方法(単に文書にて配布することではなく)ホームページ等で職員の誰でも自由に必要な時に見られる方法が必要と思われる。

表 4-18 施設での取り組み体制、方針等

①	訓練コース設定が、人材ニーズと人材育成ニーズに重きがおかれているのは理解出来るが、 機構が担う役割 をはっきりすべきである。まずは機構本部が国の施策としての訓練を策定すべきであり、それに基づくプロセス管理をすべきである。それに基づくプロセス項目等を確定してから、各施設に対してのプロセス項目に基づいて試行・検証すべきであり今回の試行・検証の範囲等全く把握できないのが現状であった。
②	職業訓練が、過渡期であり今後どのように変化させるか良い時期である、機構が担う役割は、民間では採算のとれない技能・技術系を主とした訓練、人材の高度化に関する訓練、先導的・モデル的訓練などあるが、施設におけるプロセス管理をする場合には、 施設設備・指導員体制等の問題 があり、大きくプロセス項目を広げて管理することが良いかどうか判断が難しい。施設におけるプロセス管理を実施する場合には、必須取り組み事項を確実にこなすべきである。初期の目的である業務の効率化・省力化を第一とすべきであり、業務のためのプロセス管理であることを徹底すべきである。
③	試行の段階で結果を出していくのは非常にむずかしい。プロセス管理の取り組み項目に従って作業を進めたが、「成功業務プロセス」で詳細(子)プロセスがスムーズに出なかった。試行・検証の時間(期間)が短かったのであろうか。 長いスパンの中で日常的な業務として定着していけば問題提起、問題解決がスムーズに行くのではないか。
④	始めに 施設の取り組み体制をしっかりと設定 することが重要。指導員及び 事務職員へのプロセス管理手法導入 の喚起、特に 事務職業務との連携プロセス も重要。
⑤	今後は業務を明確に整理して、人が変わっても、業務を進めていくことができるようにするために、時間はかかるが最終的には 能開施設ごとに創意工夫したプロセス管理マニュアルの構築 をすることである。
⑥	今後、プロセス項目のチェック、診断を実施する担当者を決定し、施設内プロセス管理委員会を設置し、業務改善、効率・省力化に繋がるプロセスを積み重ね、子プロセスのチェックリストの作成役割分担し、 施設全体で共有化するために、プロセス管理委員会を通じて掌握する必要がある。
⑦	今後訓練に対してプロセス管理を行う場合、顧客(事業主団体・企業、訓練生など)のneeds, will, wantsに対して、制約条件(講師の問題、機器の問題など)のある中、柔軟に如何に折り合いをつけながら改善、実施していくかが非常に重要となってくる。また、施設としてもそれらに対応する意気込みと意識の柔軟さが必要となってくる。あくまでも手法はその後でくるものであり、仕組みづくりが優先ではないかと考える。来年度は、前述しているがさらに仕組みづくりを重点に行い、手法についても施設として柔軟に対応できるよう努力したい。
⑧	在職者訓練の実施については、離職者の訓練とは違って、地方の技術動向及び白書等のデータではなく、企業に足を運び、相談・援助等の中からセミナーに結び付けていくことが一番。
⑨	プロセス管理手法導入においては、施設の組織力の強化が重要ではないかと思われる。プロセス項目ごとの各作業は、 一見膨大な作業のように思えるが、系単位または科単位で具体的に議論を進めると、その先入観が薄れるようである。職員個々の作業としてではなく、科、系、課の組織業務としての捕らえ方ができると、職員間の意思疎通が良くなり、お互いの作業連携が自ずと生まれてくるのではないかと感じている。

表 4-19 職員研修の必要性

①	講師の人材育成は主に技術的な面の研修で、このプロセス管理においては、 訓練コーディネータ的な面の人材育成 として有効であると考ええる。また訓練現場(講師)における プロセス管理手法のリーダーの育成の研修 も必要と感じた。
②	業務達成の目標管理と改善に向けたQCサークルを付加するとともに、施設全体、訓練科(コース)、 職員個人ごとに、運用管理でき定着できるよう、アドバイス(コンサルティング)やスーパービジョンできる人材の確保が必要 である。この人材の活用により、プロセスの錯誤や遅滞を防止するとともに、職員一人一人の メンタル面のケア を行い、組織力の強化を図る施策が必要である。
③	プロセス管理手法の浸透と本格的実施に向け、 手法自体の理解とモラル・動機づけに係る全職員への研修 が必要である。

表 4-20 労働負荷の心配等

①	外部への説明責任を重視するあまり、通常業務に 過重な負担を強いる方法論は極力さけるべきである。
②	今回は試行・検証という事で実施したが、試行・検証報告と実際のプロセス管理の試行という2面的な部分で業務量が多いような印象を受けた。実際にプロセス管理のみの実施であれば 回数を重ねるごとに、業務の負担感は少なくなる のではないかとと思われる。
③	検証作業全般では、我々が考える以上に 手間と時間が必要 であることがあげられます。
④	プロセス管理手法の導入により、 業務量が増えたという意見が出ては意味がなくなる ので、手法を取り入れることにより大いにメリットがあることを認識して取組む必要がある。
⑤	セミナーを実施している者は、セミナーの準備等に追われ、時間的に厳しい状況にある。よって、定着を望むのであれば、 より簡単で短時間内に作業が終わるように考慮 する必要がある。

表 4-21 試行方法について

①	資料が数多く内容も膨大なため、説明会だけで試行・検証を行った施設は混乱したと想像する。
②	検証そのものは個別の作業になるかもしれないが、 問題点を探りながらの試行は、プロジェクトグループなどで検討しながら進める方式が良い ように思われる。
③	能力開発セミナー、アビリティ訓練、学卒訓練の全てをひとつの手順で扱うには無理があるように思われる。実施の際には 具体例を使った使用説明会 のようなものを開いて欲しい。
④	試行・検証報告4の「取組み意識」「取組み方法」の欄は、1つにまとめた方が整理しやすいのではないかとと思われる。取組み内容によっては、意識と方法が区別できない場合もありえる。

第5節 まとめ

5-1 プロセス管理手法の本格的な導入に向けて

プロセス管理手法を全国の職業能力開発施設へ導入するために、プロセス管理研究会からの提言と38職業能力開発施設での試行・検証結果及び試行・検証施設への実態調査で得られた様々な意見、改善提案等を参考にし、形式的な導入とならないためのポイントを以下に分析・整理した。

(1) 職員意識への配慮

a 職員研修としてのプログラム化

職業能力開発施設、都道府県、ブロックなど、あらゆる機会を通じたグループ学習方式による課題解決型研修、成功事例を元にしたケーススタディ等による研修を、以下の点に留意して実施すると効果的である。

- ① 既にプロセス管理手法を導入して成功している企業の事例に学ぶ。
- ② 訓練効果・成果を得ることは大前提であり、その中でのコスト意識、設備稼働率などの評価の意識を養う。
- ④ 計画と実施結果の乖離をなくすために、「できる・できない」という議論ではなく、どうすればできるのかという議論の場の設定、課題・問題点の提示方法等の仕組みづくりの工夫を行う。(議論する環境整備)
- ⑤ 適切な顧客満足度(貢献度)の測定方法及び測定方法と結果の分析方法の習得とともに、分析結果からの改善点及び訓練ニーズのタネの“気付き”、目の前に職業訓練のタネが在るにもかかわらず素通りをしない“気付き”ができる意識の啓発・醸成をする。
- ⑥ 日常業務の課題・問題点の把握とともに具体的な文章で形式知化ができる能力を養い、業務プロセスの明確化に向けて、見えないものを見えるものにしていく能力を養う。
- ⑦ 具体的な改善事例及び子プロセスを提示し、日常の業務改善から始まるという意識付けを行う。
- ⑧ 個々の指導員の取組みだけに依存しないで、管理職や同僚指導員による OJT とともに訓練効果測定による具体的な数値データ及び顧客の意見による気付きを与え、必要に応じて第三者的な立場の者による訓練コースの観察(オブザーブ)と適切なアドバイスを付与する。

b 負担を感じる者への配慮

多くの職員がプロセス管理手法の資料の多さに驚いた状況が伺えるが、見方を

変えれば、暗黙知化されていた部分を形式知化したことで訓練現場の仕事が相当膨大なものであることに気付いたとも言える。

特に訓練現場では、平成11年頃からの緊急雇用対策などにより常に変化しており、その変化に適応するために精神的ストレスを蓄積した状況下で目の前の業務をこなすという近視眼的な思考に陥らざるを得ない雰囲気も拭えない。

また、プロセス管理が“業務”であり、それに対する報告のためのプロセス管理という間違った認識があり、以下の点に配慮した取り組みが望まれる。

- ① 各々の業務の流れがプロセスそのものであり、そのプロセスをコスト意識、効果・効率を考えて改善するための手法である。日常業務のムリ、ムダ、ムラを省くことが実績でありそのための何らかのインセンティブの導入が必要である。
- ② 当初から機構本部が示した資料を全て伝達するのではなく、形式的な基準作りは後回しにして、具体的な日常業務への展開を優先し、お仕着せにならないよう具体的な命題を職員に与え、職員自らが議論し、解決策を考え出して、訓練現場の職員に成功体験を持たせることである。

自らが抱えている問題点や課題を解決したいという多くの機会を捉えてその機運を醸成する仕組みを作ることである。

- ③ 一見膨大な作業のように思えるが、専門系単位または訓練科単位で具体的に議論を進めると、その先入観が薄れる。職員個々の作業としてではなく、訓練科、専門系等の組織業務としての捕らえ方ができると、職員間の意思疎通が良くなり、お互いの作業連携が自ずと生まれてくる。試行・検証で使用した報告書式を活用し、重点項目に絞り込み段階的な取り組みが効果的である。
- ④ 専門系・訓練科単位でのリーダー養成を行い、管理職、リーダーの役割分担をしながら導入していくことが効果的である。
- ⑤ 日常業務の中で非効率という印象を与える展開を払拭する取り組みを行うことで職員に余裕と安心感を与え、プロセス管理の取り組み効果が実感でき、役立つ手法であると気付く工夫を随所に盛り込んでいく。

特に、打ち合わせ会議は、非効率な印象を与えることが多く、単なる連絡会議とせず具体的な課題を提示し、その改善策を議論する場とする工夫が必要である。

c 機構自体の経営理念や運営方針、事業計画等からのトップダウン的意識付けと訓練現場への具体的支援

- ① 外部への説明責任や訓練の品質保証に係る意識改革については、機構本部が機構の存在感を証明できる職業能力開発施設の優れた取り組みを紹介し、自信を持たせて勇気づけるポジティブな手法が効果的である。

- ② 成果・結果の伴わないプロセス管理は意味がなく、何故プロセス管理手法が必要なのかという目的と目標を具体的に認識できるよう機構の存在意義の意識付けが必要である。
- ③ 全職員の理解と具体的な活用までには一定の時間を要するので、表彰制度や成果・効果の公表などのインセンティブを取り入れ、プロセス管理に対する考え方の浸透度を継続的にチェックする。
- ④ 機構本部は、単に“頑張れ”、“取り組まなければならない”という精神論だけではなく、必要に応じて職業能力開発施設とともに課題・問題点の業務プロセスを明らかにし、その原因と改善策・対応策に係る訓練現場への支援を具体的かつ即効性を伴って実施することが必要である。
- ⑤ 職業能力開発施設においては、管理職（リーダー）が率先してプロセス管理に取り組み、職員の意識啓発を図る。

(2) 公共職業訓練コースの設定要件に基づいた職業訓練コースの設定、運営

a 訓練コースの設定とそのプロセスの公開

- ① 訓練コースごとの品質の維持・向上と信頼性を確保するために、徹底した顧客志向を貫くことであり、顧客が想定している訓練効果（期待値）の明確化と質の向上を図る。
- ② 訓練コースの設定から実施・評価に至るプロセスの各段階に応じて客観的に評価できる取組要件を設定し、その要件に沿った訓練コースの設定、運営を行い、そのプロセスを顧客に公開する。
- ③ プロセス項目ごとの要件は、プロセス管理研究会で整理した「公共職業訓練コースの設定要件（案）」（付録8）を参考に、できるだけ簡素化し、段階的に導入するために要件の優先順位を付し、その要件ごとに訓練現場で具体的な業務の取り組みが可能となる細目等の検討を行う。
- ④ 訓練対象者等、いくつかのカテゴリーに区分した要件の整理を行う。
- ⑤ 常に変化する職業訓練ニーズに適応できる訓練コースの設定のための要件を整理する。
- ⑥ Q・C・Dと同様、公共職業訓練における品質、コスト、生産性を強く意識できる訓練効果測定等に関する要件を整理する。
- ⑦ 設定要件の継続的な見直しを行う。

b プロセスごとに重要な情報の公開

- ① 顧客が訓練コースの効果・成果を認識し、顧客が訓練コースを選択しやすい情報、意志決定が容易となる情報、意識の醸成や向上が図れる訓練コース情報等の公開を

行う。

- ② 訓練コースに付随するサービス（就職支援、自己啓発支援、技術相談等）の内容について積極的な情報提供を行う。

（3）プロセス管理手法の効果的活用に向けて

a 自主管理活動の推進

- ① 施設長自らが、機構本部から送付された新たな指示事項に関する職業能力開発施設の運営方針を示し、管理職による強力なリーダーシップ（企画、実施、評価、改善各項目に係る目標設定）を発揮して推進することが必要である。また、管理職内でのコミュニケーション及びコンセンサスの強化は、職員の総合力を発揮する上でも不可欠な取り組みである。
- ② 仕事に対する理念や経営方針の明確化が必要である。全てを機構本部任せにせず、表 5-1 に示す例のような機構を取り巻く環境などは、職業能力開発施設ごとに把握できることであり、公共の職業能力開発事業に携わる職業能力開発施設または職員個々が自ら考え、社会から要求される取り組みを実践し、その取り組みプロセス及び結果・成果について情報公開することである。

表 5-1 機構を取り巻く環境の一事例

①	機構を取り巻く情勢(行財政改革[骨太改革]から至る累積赤字の縮小に向けた公共事業の縮減と政策評価の徹底による費用対効果(コストパフォーマンス)の改善(政策群、モデル事業))
②	規制改革の推進による現行における行政の実施事業の民間開放(市場化テスト)

- ③ 産業構造、就業形態、雇用・失業情勢、技術革新などにより職業訓練を取り巻く環境は常に変化することから訓練業務自体もその変化に適応できる工夫が必要である。
- ④ 機構に与えられた国の業務の成否は、職員の自主管理活動に委ねられている。しかし、自主管理活動といっても職員の独善的な考え方を優先するものではなく、職業能力開発施設個々の持つ力とアイデアをコラボレーションし、全国組織である機構のスケールメリットを活かした役割と取り組みにより最大限の効率・効果を出し切って社会に貢献することである。
- ⑤ 時代・社会・労働市場等の変化を客観的にとらえ、地域社会への貢献と国の政策目標の実施機関としての役割を意識し、事業運営に際しては、「業務運営の効率化」と「顧客サービスの向上」を目指す必要がある。
- ⑥ プロセス項目ごとに整理した詳細にわたる取組項目及び評価項目は、プロセス管理手法に取り組む際の支援ツールとして位置づけ、必要に応じて活用する。機構本

部からの指示、送付されたツール等をきっかけにし、職業能力開発施設の自主管理能力を発揮した日常業務の改善に努め、成果の上がる業務プロセスを構築する。配付されたツールを上手に活用して自らの職業能力開発施設の存在感を高める取り組みを実践する。

- ⑦ すべての訓練業務にプロセス管理手法を適用することが可能であることを自ら確認し、経験の浅い職員に対して、各訓練業務に関する指導・助言を行う場合は、モデルプロセスを活用すると効果的である。

活用する際は、今回整理されたモデルプロセス（メイン、サブ）は、あくまでモデルとしての位置付けであり、その運用については訓練現場の自主性・創造性に委ねることが『生きたプロセス管理手法』になる。

- ⑧ 職業能力開発施設の自主管理活動に対する進捗状況を簡単にチェックできる仕組みが必要である。

b 重点項目に絞り込んだ段階的な取り組み

- ① 一通りのプロセス項目、全ての業務改善に取り組むのではなく、プロセス管理の要件を非常にシンプルな形式に整理した「公共職業訓練コースの設定要件（案）」（付録8）に取り組むことを共通の目標とするなど、プロセス項目ごとに職業能力開発施設ごとの実態に合わせた段階的な取り組みを行う。

- ② 職業能力開発施設に必要とされるアウトプット（諸活動、書類）を明確にし、職業能力開発施設ごとに重点的な取り組み項目（必須）を設定する。

- ③ 必ず取り組まなければならないことは、課題・問題点の原因がわからないということを一掃することである。原因がわかれば改善に向けた職業能力開発施設独自の目標設定が可能となり、進捗管理とともに目標に対する達成度のチェックを行い、さらなる改善を図る。

- ④ 重点項目に絞り込んでから、現状の業務プロセスの把握を行い、改善箇所や問題発見に努めるとともにプロセス管理手法を活用した大まかな業務改善スケジュール（いつまでに、誰が、何を等）を示す。次に、得られる効果・成果を明らかにして目標を明確化する。

その後、担当者にどのような改善が図れるかを求めるなど、業務改善の雰囲気づくりが必要である。

プロセス管理手法を如何に活用するかは、職員全員の総合力の発揮に委ねられている。

- ⑤ 最も効果的で短時間にできる活用方法は、職業能力開発施設の課題・問題点ごとにプロセス管理手法を適用して取り組んだプロセスとその対処方法を、成果の上だった職業能力開発施設の成功業務プロセスと比較ができるよう整理することである。

る。

c 日常業務への具体的な適用と業務の効率化・省力化の推進

- ① 日常業務の改善に取り組む中で、常に職場での研修の実施と業務プロセスについて議論する環境を作る。
- ② プロセス管理の考え方にに基づき、業務の取り組み過程（プロセス）が把握できるよう日常の報告様式の見直しを図る。
- ③ あらためて担当者会議を設置せずに、既設委員会または各科の担当者会議でプロジェクトを推進する。
- ④ 指導員全員に対して取り組み説明会を設定し、以下の例のような容易に取り組める業務の改善成果を体験し、共感できる取り組みが効果的である。

業務の効率化、業務プロセスの共有化等、一度に多くの事に取り組むのではなく、個々の小さな改善の積み上げが重要である。

例 1) 委託について処理時間が 2 日から 1 日になった。

例 2) 入所選考から合否判定までの時間を短縮できた。

例 3) セミナー受付の流れを明確化することで誰でも電話応対ができるようになった。

例 4) セミナーの空き状況がすぐにわかるようになったので対応時間が短くなり、顧客に明確に答えることができ、顧客満足度の向上に結びついた。

例 5) 在職者訓練実施に係る部外講師依頼に係る留意事項を内規としてまとめ、部外講師との調整業務の質の向上を図った。

例 6) 同じ訓練細目を指導する際に、同レベルの習得度が得られ、かつ指導時間が 20% 短縮できた。

d 成功業務プロセスの構築と共有化の促進

- ① 成果を伴う結果には原因があり、その原因の究明と過程（プロセス）が成果である。プロセス管理手法を活用して取り組んだ過程（プロセス）と改善状況を形式知化し、ノウハウを蓄積していく。
- ② 実績が上がっているところは、何らかの工夫を行っている。職員個々が抱えている暗黙知化された現場での成功事例を積み上げた体系化とノウハウの一般化を行い、誰もが使えるように共有化を図る。
- ③ Web を活用した情報の共有化により、リアルタイムに成功事例とノウハウのデータを更新し、職員の誰もがいつでも必要な時に入手できるよう事務手続きの省力化と簡素化を行う。

同様に、プロセス管理手法のツールも、Web にアップして職員の要望に対する

即応性を高める。

e 職員の活動状況の把握と適正な評価、好事例の収集

- ① 形式知化した枠内だけのものより、職員が何を知り、見て、考え、行動したかという日常の指導員の経験を数値化し、活動状況を表面に出し、広く活用される実績の積み上げが大切である。
- ② 地域の成果、日常の職員の活動状況をきめ細かく拾い上げて公表し、論理的構築だけでなく、地域の好事例やすばらしい取り組みに対して光をあてて評価を行うことで、想定したレベル以上の成果が得られる。
- ③ プロセス管理手法が導入される前とプロセス管理手法を導入した後の違いを具体的に示すことが必要である。モデルプロセスを導入して改善を図ったらどれくらい業績が伸びたのかを具体的な数値で示すと効果的である。改善の進捗度合いを改善度何%などの数値で表現するとわかりやすい。
- ④ トヨタの専務の言葉にある「あら探しではなく、先へ向けたポジティブなPDCA（振り返りのプロセス）を回すことが重要」に習う必要がある。

f プロセス管理手法の活用ができる人材育成

- ① 指導員だけでなく、訓練を管理する者やコーディネートする者等、公共職業訓練に携わる者に対して実践的な研修が必要である。
- ② 特にプロセス管理手法の活用を指導できる者の育成は急務である。

(4) プロセス項目ごとに取り組むべき事項

表 5-2～5-7 にプロセス項目ごとに取り組むべき事項を整理した。

表 5-2 各プロセス項目に共通する事項

①	産業界へのヒアリングの重要性の認識と地域の団体・企業との密接な連携。特に、中小企業団体等の積極的な活用
②	プロセス項目ごとの要件に取り組む際に共通する作業は、効率化を図る必要がある。例えば、人材ニーズ調査と訓練の修了生及び顧客の満足度調査は、顧客からすれば重複してポリテクセンター、附属短大、能開大等の機構の施設から調査書の送付や訪問が行われたりすることがある。顧客に無駄な労力をかけないよう事業所情報システム等の利用とともに地域の能開施設間で調整し、調査方法やその結果についての情報共有を図る必要がある。

表 5-3 「I 訓練ニーズの把握」に関する事項

①	常に変化している訓練ニーズの的確(正確)な把握と顧客が抱えている期待値とのマッチングプロセスの明確化。特に求職者ニーズの把握と求人ニーズとの比較・分析
②	訓練ニーズの把握の仕方に関する研修の必要性

表 5-4 「Ⅱ 実施訓練分野の選定」、「Ⅲ 訓練カリキュラムの設定」に関する事項

①	顧客に必要なスキルの整理、訓練で習得できる職業能力の明確化、訓練コースの専門分野ごとの産業界からの意見聴取
②	訓練で習得できる職業能力に関する情報提供の促進

表 5-5 「Ⅳ 訓練実施に向けた準備」、「Ⅴ 訓練コースの実施」に関する事項

①	教育訓練の間接的効果より、直接的効果の期待が大きく、期待される訓練効果が得られるための訓練品質の向上、訓練時間の短縮、顧客の職場の業務の効率性・生産性の向上等、常に顧客ニーズに適応できる訓練技法、指導技法の見直しが必要
②	OJT的な手法を取り入れた訓練コースの設定など、新たな教育訓練手法に取り組める仕組み作り
③	企業経営は常に変化しており、顧客の職場の状況を把握することが不可欠であり、職場でのリアリティを肌身で感じることでできる取り組みが必要
④	指導員の自主的な対外活動に対して必要な費用の援助など、訓練現場を重視した支援策
⑤	相当オールマイティのことが指導員に要求されており、訓練コース設定要件の実効性を伴うためには、訓練現場を支援する人員配置が必要である。
⑥	関係機関及び産業界の抱える課題を訓練課題としての取り込みによる関係機関との業務連携、地域の産業界との交流
⑦	習得度測定の実施

表 5-6 「Ⅵ 訓練コースの評価」に関する事項

①	現行体制で実施可能である適正な訓練効果測定に係るコスト計算と統一化された手法による訓練効果測定
②	入所する訓練生は、学歴、年齢、職歴が異なり、単純に修了証書だけでは価値が不明確。単に修了を証するだけではなく、具体的に習得した中身が見える作業要素ごとの習得項目等の添付
③	「キャリア手帳」または「受講手帳」のようなもので学習履歴による評価と継続した教育訓練の意識啓発
④	デュアルシステム訓練の導入により、OJTの評価方法の標準化
⑤	評価の数値化
⑥	訓練による有形の成果による第三者評価による訓練品質の向上
⑦	ビジネスリザルト(経営への影響)、顧客(事業主等)では、訓練効果の経営への影響として定量化した評価や検証は難しいが、顧客(事業主等)に対する満足度等の雇用主のアンケートは重要。経営、人材、職業能力開発などを関係づけて評価する手法としてバランススコアカードによる評価方法も効果的

表 5-7 「Ⅶ 訓練コースの改善」に関する事項

①	訓練コースごとの訓練コースの見直し経過や結果、訓練ニーズの把握結果、満足度測定、習得度測定等の結果等の情報公開による顧客に対する安心感と信頼感
---	---

5-2 プロセス管理手法の活用に向けた提言

(1) 公共職業訓練コースの設定要件に基づいた職業訓練コースの設定、運営

a 訓練コースの設定とそのプロセスの公開

訓練コースごとの品質の維持・向上と信頼性を確保するために、訓練コースの設定から実施・評価に至るプロセスの各段階に応じて客観的に評価できる取り組み要件を

以下の点に留意して設定し、その要件に沿った訓練コースの設定、運営を行い、そのプロセスを顧客に公開することである。

- ① 常に変化する職業訓練ニーズに適応できること。
- ② 製造業のものづくり現場の3要素であるQ(quality)・C(cost)・D(delivery)と同様、公共職業訓練における品質、コスト、生産性を強く意識した訓練効果測定等に関する要件を盛り込むこと。
- ③ 訓練の品質が向上し、より安価な運営費で実施できる訓練コースの設定の工夫ができること。
- ④ 訓練コース設定の要件は、項目が多いために労力がかかり時間がないという理由から取り組めないということがないよう実際に取り組む際には、プロセス項目ごとの要件を組み合わせた取り組みを図るなど省力化を図ること。
- ⑤ 設定要件は、訓練コース設定、運営状況等、実務での活用状況、実態等を観察しながら継続的な見直しを行うこと。
- ⑥ 訓練コースの訓練効果・成果は、指導員の指導力等によって大きな影響を受けているので、指導員の質の向上のために、教育訓練を担う指導者の要件を定め、要件を満たす指導員の育成方法について検討すること。

b 設定要件の具体化

プロセス項目ごとの要件を作成する際は、本研究会で整理した別紙「公共職業訓練コースの設定要件(案)」(付録8)を参考にし、要件ごとに訓練現場で具体的に取り組みが可能となる細目等の検討が必要である。

(2) プロセス管理手法が形式的な導入にならない方策

a プロセス管理手法を導入する訓練現場の徹底した意識改革

形式的な“ものまね”的導入は無意味である。既にプロセス管理手法を導入して成功している企業の事例に学び、公共職業訓練の品質の維持・向上のためにプロセス管理手法を導入するという現場サイドの徹底した意識改革が必要であり、具体的には、以下の点を参考にすること。

- ① プロセス管理手法を実務の中で活用し、成功体験を持たせ、この事例から一般化し、整理することが有効である。現場での成功事例を体系化し、精緻化し、好事例を収集し、各人の持つ暗黙知化されたノウハウをその個人だけに止まらないで一般化し、誰もが使えるように整理することである。
- ② 要件を形式的に設定して普遍原理を説明しても無意味であり、形式的な基準作りは後回しにし、指導員自らが抱えている問題点や課題を解決したいという仕事の与

え方や活用される実績を作り上げる環境作りを優先した方が効果的である。現場における個々の体験に光を当てて使ってみたいという意識を駆り立てる工夫が必要である。

例1) 現場の課題解決等の実質的な改善ができる成果の要求

例2) 重点項目に焦点を絞り、自由なテーマより具体的なテーマ与えた活用

- ③ 指導員の独りよがり強い場合は、本人が抱える課題・問題点の”気付き”が難しい。その場合は、顧客の満足度調査等による訓練効果測定により、具体的な数値データや意見により気付かせる方法や第三者に紹介できる好事例を整理させるなどの方法が有効である。(問題点に気付かない者は、この好事例が整理できない場合が多い。)
- ④ プロセス管理を指導員本人だけにまかせず、第三者的な立場の者が訓練コースを観察(オブザーブ)し、指導員のサポーターとして評価、アドバイスすることが必要である。

b 指導員の活動状況の把握と適正な評価、好事例の収集

今回の形式知化によって、ある一定レベルの“もの差し”は作成できた。プロセス管理手法のような形式知化した枠内だけのものより、枠外のことで重要なことがある。形式知化した帳票だけで物事を片づけようとせず指導員が何を知り、見て、考え、行動したかということであり、日常の指導員の経験を数値化し、活動状況を表面に出すことである。

特に、これまでの取り組み例の中にもプロセス管理手法によって目指している以上のレベルの事例が地域に存在するはずである。地域の成果、日常の指導員の活動状況をきめ細かく拾い上げて公表し、指導員(訓練現場)にフィードバックすること。論理的構築だけでなく、地域の好事例やすばらしい取り組みに対して光をあてて評価を行うことで、想定したレベル以上の成果が得られるはずである。

c プロセスごとに重要な情報の公開

訓練ニーズの把握結果とその対処結果(成否にかかわらず)、相談援助及び訓練コースに関する顧客の満足度調査や習得度測定等の統計数値や受講事例、顧客の声などの公開は、顧客の安心感と信頼感に結びついている。日頃から積極的な情報公開に取り組める業務プロセスの構築が必要である。

(3) プロセス管理手法の効果的活用に向けて

a 情報公開の活用

情報公開を一つの手段とし、その公開する情報の分析結果の中から課題を抽出して

プロセス管理手法を活用する方法もある。

b 顧客側の課題・問題点を含めた解決方法が有効

訓練コースを提供する側だけの問題解決だけでなく発注者側のニーズや考え方の調査分析と評価が必要である。発注者側が想定している訓練効果（期待値）が適切かどうかを含めた問題解決法が適切であり、その対処に備えるプロセスも効果的である。

c プロセス管理手法の普及・公開と人材育成

プロセス管理手法は、広く活用される実績を作り上げることで改善されていく。機構内部のみならず機構外で活用してもらえる仕組みの検討や普及のために都道府県立の職業能力開発施設及び民間教育訓練機関等でも活用できるための詳細データ提供、プロセス管理手法のツールの普及・公開が必要である。

併せて、プロセス管理手法の活用を進めながら、指導員だけでなく、訓練を管理する者やコーディネートする者等、公共職業訓練に携わる者に対して実践的な研修を行い、プロセス管理手法に精通した人材育成を図る必要がある。特にプロセス管理手法の活用を指導できる者の育成は急務である。

また、関係機関等、広くオピニオンリーダー的な応援・支援者を増やしていくことも重要である。

d 訓練対象者等、いくつかのカテゴリーに区分した要件の整理

プロセス管理手法のツールは、教育訓練現場での状況の違いに対応できる適応力が必要である。それぞれの訓練は、対象者、目的、到達目標等、焦点が異なるのでいくつかのカテゴリーに区分をした要件の整理が必要である。

(4) プロセス項目ごとの留意点

a 「I 訓練ニーズの把握」

- ① 常に変化している訓練ニーズの的確な把握と訓練ニーズに合致した訓練プログラムの見直しプロセスの構築と明確化（正確な訓練ニーズの把握とマッチングプロセスの明確化と構築）を行うこと。

事業主側の課題・問題点を明らかにし、仕事の目標を具体的に求職者へ提示して募集するとマッチングが容易である。

- ② 中小企業の教育訓練は OJT 主体であり、OJT 的な手法を取り入れた訓練コースの設定など、新たな教育訓練手法に取り組める仕組み作りが必要である。
- ③ 専門的なキャリア相談ができるパーソナルアドバイザー的な人員の配置等による職業に関する相談環境の整備が必要である。訓練コースに関する相談やキャリア相

談のシステム化により、形式的なアンケートでは顕在化しない真の訓練ニーズの把握が可能であり、求人・求職のミスマッチの調整役としての活躍も期待できる。また、キャリア相談ができる人材育成も重要である。

- ④ 顧客から調査した結果を顧客へ還元することは、調査に対する顧客の信用度の高まり、さらに訓練ニーズ把握の正確さ、信頼性の向上に不可欠である。
- ⑤ 教育訓練の間接的効果より、直接的効果の期待が大であり、期待される訓練効果が得られるための訓練品質の向上、訓練時間短縮、顧客の職場の業務の効率性・生産性の向上等、常に顧客ニーズに適応できる訓練技法、指導技法の見直しが必要である。
- ⑥ 訓練ニーズの把握は、各項目の具体的内容の書き方の指針が必要である。
- ⑦ ニーズの捉え方と活かし方が大事であり、把握する者の知見が影響を与える。ニーズを把握する側の能力の向上も必要である。
- ⑧ 顧客側の現場の状況を把握することが不可欠であり、そのことにより、限られた時間での波及効果ある物の提示が可能となる。
- ⑨ 特に小さい50人以下の中小企業では、人づくりに対する活動が得意である協同組合等の団体を積極的に活用するプロセスを構築すること。団体を活用して個別企業が抱える課題・問題点が解決できる独自カリキュラムを作成することで訓練コースの受講促進が可能となる。

b 「Ⅱ 実施訓練分野の選定」、「Ⅲ 訓練カリキュラムの設定」

- ① 入所者に必要なスキルの整理、訓練で習得できる職業能力の明確化、訓練コースの専門分野ごとの産業界からの意見聴取が重要である。
- ② ある程度スキルが揃った受講希望者に研修すると効果・効率的な訓練の実施ができるので、その分野では初心者の方とある程度経験がある方では訓練効果に違いがあり、訓練の実施方法に工夫が必要である。
- ③ 訓練で習得できる職業能力は、訓練コースの顧客側が一番知りたいことであり、どのような仕事ができるようになるかの明確化と情報提供の促進を図る。
- ④ 産業界の意見聴取は、年に1回とかではなく頻繁に行うこと。多くの企業に足を運んで個別にヒアリングを行い、地域の団体・企業との密接な連携が必要である。

c 「Ⅳ 訓練実施に向けた準備」、「Ⅴ 訓練コースの実施」

- ① 顧客が選択しやすい職業訓練コース情報の公開
機構が保有する全国のスケールメリットを活かした職業訓練に関する様々な有用な情報を整理して顧客に公開する。また、顧客の受講動機から訓練コース選択までの思考・行動プロセスに関する事例情報の提供と共有化を行い、併せて、職業訓練

を活用している顧客の声も公開する。

顧客が訓練コースを選択しやすい意志決定できる情報、意識の醸成や向上が図れる訓練コース情報等の公開を促進する仕組みとその業務プロセスの構築が必要である。

② 職業訓練指導員の具備すべき要件の明確化と要件を満たす指導員育成のための研修プロセスの見直しを図る。

i) 特に指導側の専門的スキルの向上は極めて重要である。地域ニーズの期待を背負っており、顧客満足度の向上に不可欠である。地域構造の変化に対して企業経営は常に変化しており、顧客の現場のリアリティを肌身で感じることのステップが必要である。指導員の自主的な対外活動に対して必要な費用の援助など、訓練現場を重視した支援策が必要である。

優秀なトレーナーほど訓練コースを設計する前に訓練を依頼する側の現場をよく知っており、常に現場の課題・問題点を把握することなど、現場を体験しながら依頼主の課題・問題点を把握しておくことである。その結果、実態に即した人材ニーズ等を確実に把握でき、企業の実態に合わせた幅広く具体的なわかりやすい指導が可能となる。

ii) リポートがかかる人気のあるトレーナーは、休み時間も受講者と話し合っ受講者の反応を確認している。特に、受講生の中でキーとなる人を見つけ出してその人の話を聞きながら新たな訓練ニーズや受講生が抱えている課題・問題点等を把握しようとしている。小技ではあるが在職者訓練への活用が効果的である。

iii) かなりオールマイティのことが指導員に要求されており、指導員を育成する環境作り、訓練現場への具体的支援をわかりやすくして、指導員が実践しやすい整理が必要である。10年前に比べても指導員の業務はかなり増加している。実効性を伴うためには、訓練現場を支援する人員配置が必要である。

iv) 指導員は、一般的に個性が強く、独創性を発揮しようとする傾向が強いので、個々の指導員の成功事例を基に議論し、成功したことを客観的に評価するワークショップを挟みながらプロセス管理を行い、その過程で標準化を図る方法も効果的である。

v) PRM (Partner Relationship Management) のようにスーパーマンを求めないで顧客をテーマ別にカテゴリー分けをしてテーマ別を実施し、2～3人のグループで指導していく。訓練コースのメインの指導員や人気の高い指導員を補佐する役割を与え、補佐する者にも評価を行うと効果的である。

③ 関係機関及び産業界の抱える課題を訓練課題として取り込み、訓練を通じた関係機関との業務連携、地域の産業界との交流を頻繁に繰り返す関係を構築する。

④ 訓練により、職業能力が習得できた内容を明確にするためにも習得度測定が必要

である。

- ⑤ 訓練受講前の説明会、初期相談等の実施と満足度調査等の取り組みは、訓練ニーズの把握段階でも活用が可能であり、プロセス項目ごとに要件を区分しているが、取り組み段階では、いくつかの要件を組合せた効率化を図る必要がある。
- ⑥ 指導員が訓練コースの実施の核には違いないが、現場の最新情報を保有している人と一緒になって最新の現場情報を話してくれる人を交えた方が充実する場合もある。外部講師の有効活用は、訓練コースの質と訓練効果の向上に有効である。
- ⑦ 教育訓練においては、標準型とカスタマイズ型があり、それぞれに運営方法が異なる。特に中小企業の場合は、事業主からの訓練の期待値が高く即効性を求める傾向にある。しかし、受講者（社員）である現場とのギャップが大きい場合がある。このような場合は、カスタマイズ型になり、訓練する側は第三者なので訓練する側が事業主と受講者の期待値を調整することが重要なポイントであり、顧客のタイプ別に応用を効かした運営を行う必要がある。

d 「VI 訓練コースの評価」

- ① 現行体制で実施可能である適正な訓練効果測定に係るコスト及び説明責任が果たせる手段の検討と統一化された訓練効果測定手法によって全ての公共職業訓練コースへの導入が必要である。
- ② 入所する訓練生は、学歴、年齢、職歴が異なり、単純に修了証書だけでは価値が不明確である。そこで、訓練効果が見える訓練評価と修了証書の見直しを行い、例えば、訓練コースの修了証書について、単に修了を証するだけではなく、具体的にどの点ができるかという評価、具体的な能力のランク付けをした職務の中身が見える作業要素ごとの習得ポイント等の添付が必要である。
- ③ 様々なタイプの学習者が存在するのでその学習者のタイプ別にカテゴリー分けをして評価項目を整理して評価を行う。
- ④ 「キャリア手帳」または「受講手帳」のようなもので学習履歴による評価と継続した教育訓練の意識啓発が可能である。例えば即戦力的な短期間のコースを継続して何回も受講し、全体としてある目的の技術を身につけたことを認定し、受講した事実の客観的な証明をすることが必要である。
- ⑤ デュアルシステム訓練の導入により、OJTの評価方法の標準化を図る必要がある。
- ⑥ 評価は、必ず数値化し、具体的な数値目標と評価項目だけでなく、代表特性（事例等）を併せて提示する。
- ⑦ 訓練により得られた有形の成果をもって、求人側企業が評価しやすい訓練課題の明確化と訓練品質の向上を図る。
- ⑧ ビジネスリザルト（経営への影響）、顧客（事業主等）では、訓練効果の経営への

影響として直接数値化し、検証することは難しいので、数値化して絶対視することは避けた方がよい。企業の考える訓練効果としては、従業員への仕事へのさらなる動機付け、モラルの向上等もある。確かに訓練によって仕事が早くできることは生産性につながると思うが、どの程度生産性が向上したかは、定量的には困難であろう。しかし、顧客（事業主等）に対する満足度等の雇用主のアンケートは重要である。

- ⑨ 経営、人材、職業能力開発などを関係づけて評価する手法としてバランススコアカードによる評価方法も効果的である。
- ⑩ 一つの仕組みとして、J I Sマークのように人材育成に熱心な企業を認定して人材育成に投資する企業の差別化をする方策もあり、イギリスのI I P¹マークという適合マークを参考にした検討が必要である。

e 「Ⅶ 訓練コースの改善」

訓練コースの見直し経過や結果についての情報公開は必須要件である。訓練コースごとの訓練ニーズの把握結果、満足度測定、習得度測定等の結果等を整理して公開することはレスポンスが早くて顧客に安心感を与え、信頼感が得られる。

5-3 今後の課題

(1) 機構本部と連携したプロセス管理

職業能力開発施設へのプロセス管理手法の導入に併せて機構本部と一体となったプロセス管理の実施と機構本部と職業能力開発施設、その他の関係機関との役割分担と連携プロセスの明確化が必要である。

- a 地域のニーズ把握及び訓練に関するノウハウの蓄積は、職業能力開発施設が行い、業界別やテーマ別のニーズ把握、職業能力開発施設で収集した訓練ニーズ及び各種の訓練ノウハウの集約・分析と公開など、全国的な傾向を把握する役割については、総合大の能力開発研究センターが担当するなど、職業能力開発施設の支援機能の役割が果たせる役割と機能の分担を明確化する必要がある。全国の職業能力開発施設の訓練効果測定結果の収集・分析も同様である。
- b 品質に配慮し、高度な内容の訓練を求めるには、労力とコストがかかり、その投資効果（ROI：return on investment）の検証が必要である。

¹人材育成を対象とした英国規格“Investors in People Standard”(IIP)。この国家規格は「英国が世界市場で競争優位を確保する」という使命を達成するために、企業などの組織に「人材育成戦略を組織全体戦略に統合するためのフレームワーク」

- c 職業能力開発施設の管理職だけでは人的資源の活用には限界があり、地域の訓練ニーズに応じた体制整備は、機構本部と連携したプロセス管理が不可欠である。

訓練計画の見直しに伴って、指導員、機器等などの必要性が認められた場合、人事、予算等の処置がなければ、職業能力開発施設だけでは改善できない。

特に、地域の求人ニーズ、求職者ニーズにきめ細かく迅速に対応するためには、指導員の専門性、人事異動のタイミングなど、職業能力開発施設では常に変化する人的資源の中で、業務の偏り（個人）、組織運営に相当の調整時間を要し、業務の効率化とスピードアップを阻害しかねない。コストアップになる場合もある。

- ① カリキュラムの変更や新たに訓練コースの設定などの訓練計画の見直しに伴う投資判断には、機構本部で統一した投資効果、訓練に掛かるコストの計算方法を確立し、具体化する必要がある。また、同時に訓練の結果を数値化（貨幣価値への変換）できる手法を検討する。
- ② 職業能力開発施設だけのプロセス管理だけで職業能力開発施設が抱えている課題、問題点が解決できない場合に他の職業能力開発施設の協力が得やすいことや、全国の職業能力開発施設に共通した業務の効率化と省力化、ノウハウの集約化ができる役割と機能は、機構のスケールメリットを活かした業務展開であり、高い投資効果が期待できる機構の存在感を示すための大きな付加価値でもある。

このようなスケールメリットを活かした機構らしい職業能力開発の展開は、大所・高所から観察できる本部の役割に期待することは大きい。このメリットを最大限に活かすためにも職業能力開発施設を具体的に支援できる組織を本部内に設置することが求められている。

- ③ 事務職業業務と連携したプロセス管理の実施により、今以上の業務の効率化・省力化と成果が期待できる。

(2) 指導員の要件と職務範囲の整理

プロセス管理に取り組んだ結果、指導員に求められる能力は、民間教育訓練機関と比較してもスーパー指導員的な高いレベルと多様な職務能力が要求されている。その多様化に併せて具体的な作業指示を出しているものの、常に受講者人数や訓練実施時間数だけで評価されている。

ここで再度、職業能力開発業務に携わる者の共通言語（物差し）とする指導員業務の明確化（仕事の明確化）とその求められる能力等に関する要件を以下の点を参考にして整理する必要がある。

- a 指導員は職業訓練業務に関して、始めから終わりまで（入所（入校）、訓練の実

施、出口（修了）の一連の業務を完結させる職務遂行能力を有する専門職である。

- b 指導員自身の自主的能力開発や指導に関する研究・開発がある。このため、一連の訓練業務に関する比重のかけ方（関心度、やり方等）が、指導員の育った環境、職務経歴、職場環境、訓練職種等によって個々の指導員ごとに異なってくる。このような個々の指導員により、異なった認識が存在する現状を踏まえて、ある程度認識を共通化する機能が必要となる。

今回の訓練業務に関するプロセス管理手法が、共通の言語・共通の物差しとなれば、訓練業務の推進に大きく貢献できる。

- c 訓練業務の多様化・複合化・複雑化が進むとともに、職業能力開発施設におけるOJT方式の指導が行い難くなった今日、更に、訓練業務の進め方・やり方が大きく異なり始め、その結果、業務実績に差が生じるようになった状況が伺える。
- d 官・民を問わず、職業訓練指導員、職業訓練管理、訓練コーディネーター等、職業能力開発に携わる者の要件設定（資格）とその指導員育成のための研修プロセスの見直しを図る。

（3）職業能力開発施設等の取り組みの適正な評価

a 対外活動の促進と評価

プロセス管理に最も重要な対外活動の評価が必要である。産業界のシーズ、ニーズ等を把握するための地域における産官学の教育・研修関係者交流会（ネットワーク）、地域のイベント参加、各種委員会への出席など、対外活動の評価とその取り組み状況の公開も重要なポイントである。

このような取り組みの中で産業界・地方自治体・高等教育機関等の抱える課題・問題点を把握し、プロセス管理における改善項目のキーワードを抽出することも重要な課題である。

b 訓練以外の業務の適正な評価

直接的な訓練の実施以外の訓練ニーズの把握、キャリア相談、就職支援、各種プロジェクト委員、受託研究等、投資効果の検証において適正な評価が求められる。

c 先導的・モデル的取り組みを行った職員の評価

プロセス管理手法を活用して先進的な取り組みを行った職員には、成果の評価を伴った適正かつ正当な評価が求められている。

d 外部評価の導入

最終評価として外部からのチェックも必要と思われる。客観的な評価を行うために外部の評価診断を受診できる体制が必要である。

(4) 機構外の教育訓練関係機関等へのプロセス管理手法の普及と広く活用される実績作り

a 都道府県立の職業能力開発施設及び民間教育訓練機関等（委託訓練）への普及とノウハウの相互利用

b 人材育成地域協議会等、関係機関及び職業能力開発の専門家が集まって協議する会議等を活用し、プロセス管理の普及の促進と人材育成地域協議会等の更なる効果的な活用を図る。地域ごとに喫緊の課題をテーマとして設定し、徹底した討論を行い、質の向上を図る必要がある。また、専門部会の設置など積極的な活用とともに討議した内容の情報公開に取り組むことが必要である。

(5) 委託訓練を実施する民間教育訓練機関とのコラボレーション

今後の課題として、公共の職業能力開発施設と委託先の訓練科に関する総合的な訓練ニーズの把握と訓練効果測定（満足度測定、習得度測定等）の導入が上げられている。委託先との連携と協働体制の確立は、訓練コストを抑え効果・効率的な訓練の実施に不可欠なものであり、相互の協働体制を含めた業務プロセスは、民間教育訓練機関を含めた公共職業訓練の成功業務プロセスとして早期に構築することが急務である。

(6) モデルプロセス構築作業部会の恒常的な設置

プロセス管理手法の改善に向けた取り組みは、既存のプロセス項目ごとの取組項目の改善や新たな業務プロセスを挿入するだけでは不十分な面もあり、別途、一定の成果が得られた全国の職業能力開発施設の改善事項及び対外的な取り組み事項等を整理・検討し、モデル化する作業部会を継続して開催できる体制が必要である。