

第3章 まとめ

第3章 まとめ

3-1 プロセス管理の具体的な取組みに向けて

(1) プロセス管理の捉え方

平成15年度から平成17年度までの3年間で、公共職業訓練に民間企業等で活用されているプロセス管理の導入に向けて、事業主団体、民間企業、民間教育訓練機関等の数多くの委員の方々と一緒に様々な検討を行ってきた。また、機構の能力開発施設をはじめ、民間教育訓練機関等においても一部試行を実施した。

この間、様々な関係者との意見交換や議論において「プロセス管理は当たり前だ。いまさら何を検討し、取り組もうとしているのか。」といった理解の段階から抜け出していない安易な意見が見られる。これでは、今までと何も変化が無く、改善に向けた進歩が見られない。なぜ、広く世界中で真剣に業務プロセスの改善に取り組もうとしているのか、プロセス管理という言葉の捉え方に危惧を感じる。

「プロセス管理という言葉は知っている。」、「プロセス管理の考え方は誰でも知っている。」ことが当たり前と理解されているようだが、その段階では何も発展しない。“知っている”から“理解している”、“理解している”から“自ら考える”、そして“自ら考える”から“仕事の中で試してみる”へと、“行動”への切り替えができないだろうか。この3年間でわかったことは、プロセス管理が適切に実行されている訓練コースは、継続して高い業績を上げており、成功業務プロセスとして紹介できるノウハウを持っているということである。

すなわち、“知っている”や“理解している”ではなく、次の10項目について自問自答を行いプロセス管理に具体的に取り組まれることを期待したい。

- ① プロセス管理として何に取り組んだ。
- ② 自らの業務に関するプロセス管理のサイクルは説明できるか。
- ③ どのような業務を改善できたか。
- ④ 創意工夫した点は何か。
- ⑤ 自らの業務の付加価値は説明できるか。
- ⑥ 自ら好事例を作り出したか。
- ⑦ 自ら成功業務プロセスを整理し、そのノウハウを他に伝達できたか。
- ⑧ 他の事例から学んだものは何か。
- ⑨ 他の職員と協力し、総合力を発揮できたか。
- ⑩ 改善のスピードは適切か。

(2) 目的の明確化

訓練コースのプロセス管理に取り組むということは、訓練コースの設定から運営まで全ての業務プロセスを対象としているために、一気に全体を評価・改善することは難しい。そのため、施設や組織として地域の訓練ニーズの把握から改善までのプロセスをどのように段階的に管理していくか、改善に向けた戦略の方向性と目的を最初に明確にする必要がある。また、実施に当たっては、職員全てが自らの業務についてプロセス管理を強く意識した具体的な目標設定を行い、着実に成果が上がる訓練コースの設定・運営にあたる必要がある。

(3) 的確なニーズ把握

本報告書の兵庫センター(兵庫職業能力開発促進センター)の事例のように、プロセス管理がうまく機能している施設は、的確なニーズ把握が行われている。指導員個々が、地域の企業や事業所に対してヒアリングによる専門分野の中で不足している人材の把握を行い、施設としても地域の企業や利用者の公共職業訓練に対するニーズを全体的に把握するために、アンケートによる調査を積極的に取り組んでいる。これらのことにより的確な実施訓練分野の選定が可能になり、カリキュラム内容も無駄のないものになる。また、熊本職業能力開発促進センターの事例のように企業訪問の際には単に訪問するのではなく、生涯職業能力開発体系等の情報提供を交えたヒアリングでニーズを把握し、企業との関係作りが互いのプラスとなるように導いている。

(4) ニーズ把握を反映した訓練コースの実施

バブル経済がはじけて以降、企業が行う OJT は、衰退しつつある。特に中小零細企業においては、企業が必要とする優秀な人材を企業内で教育訓練する余裕がなくなりつつある。関東職業能力開発促進センターが実施した能力開発セミナーの事例のように、訓練コースの実施前の利用者との打合せや教材の整備等を綿密に行うことによって、利用者のニーズを反映した訓練コースが実施できるため、企業の満足度が高く再受講や口コミにより新たな顧客が企業自ら問合せしてくる。このような取組みを心がけることが必要である。

(5) 積極的な分析評価

先にも述べたように、国内の公共職業訓練を実施している施設の中でも多くの職業訓練の品質向上のための取組みが行われている。このような取組みを分析評価し、参考となるノウハウは共有化して訓練の品質向上を目指す必要がある。また、国際的にも職業訓練が実施されているが、これらの取組みについても分析評価し、先進的な取組

みに関しては積極的に取込み更なる訓練の品質向上を目指す必要がある。

(6) チェックシート等を活用した改善

分析及び評価の結果についての改善は全てを一度に行うのではなく、必要に応じて迅速かつ有効と思われる部分から行うことが望ましい。広島センターの事例にあるように日常業務の点検のためのチェックシートの作成やマニュアル化する事によって質の高い業務を維持するための方策を講ずることが必要である。また、改善によって品質が向上した業務に関しては、訓練関係者や利用者に公表する必要がある。

(7) 計画的な改善の実行

都道府県や委託訓練の受託校における取組みの報告にもあるように、全体を一挙に評価改善する方法ではなく、まず、習得度測定を行い訓練の質の向上を目指そうとした事例のように、日常業務の課題・問題点の中からプロセス管理に取り組む重点項目を決めて、段階的かつ計画的に取り組もうとする姿勢が必要である。また、状況の変化等により、一度成功した業務プロセスがいつも成功するとは限らないので、成功業務プロセスは常に見直しが必要である。

(8) 円滑な人材の確保

プロセス管理を行うことによって訓練コースの品質向上を目指すことには大きな価値がある。しかし、訓練全体の品質の向上を図るためには優秀な指導員の確保も重要なポイントである。普及検討委員会(都道府県)からの意見のように、特にものづくりにおいては、昨今指摘されている団塊世代の大量定年による技術・技能の継承という

2007年問題等の人材不足がクローズアップされている。

また、指導員の後継者の育成においても、部外講師を多用するために技術・技能や指導法の継承に困難を来している。これら指導の場の人材不足を解消するための取組みのひとつとして指導員の研修体制を充実していく必要がある。

(9) 自主管理活動の更なる取組み

手引書に記載しているように、教育訓練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訓練のサービスが提供できるよう自主管理活動の活性化に向けた取組みが重要である。

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、このプロセス管理を一つの“きまり”のような形式的な導入では意味がない。

各教育訓練施設では、結果（成果）が残せるプロセス管理を基本的な考え方として、地域に適応した成功業務プロセスの構築を行う必要がある。そして、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が必要である。

3-2 今後の課題

(1) 訓練コースと求人・求職ニーズとのミスマッチ防止の検討

詳細なニーズ把握により訓練分野の選定やカリキュラムの設定を行うわけであるが、公共職業訓練として行うことが必要な訓練と利用者とのニーズとの間にギャップが生ずる場合にどのように対処するか検討する必要がある。また、多くの視点から集められた公共職業訓練に関する様々なニーズデータをどのように分析すれば的確なニーズ把握となるか検討する必要がある。

(2) 訓練コースを評価する視点とそのバランス

プロセス管理を詳細に行うほど訓練コースの品質は向上するが、プロセス管理に費やす時間・労力等のコストとのバランスをどのようにとるかの方策が必要である。

一連のプロセス管理に関する調査研究の目的は、公共職業訓練コースの品質の向上と実施した職業訓練に関して国民へどのように説明責任を果たすか等を目指して行ってきた。しかし、品質の向上や国民への説明責任を果たすためには求職者側、求人側、コスト等の種々の視点があり、その方向はそれぞれに異なり、トレード・オフの関係にある。これらを全て満足する解はない。そこで、これら多くの視点に対して最大限に答えるためのバランスをどのように取るかを検討する必要がある。

(3) プロセス管理を推進する体制づくり

これまでに述べたように、状況の変化等により一度成功した業務プロセスがいつまでも成功するとは限らない。成功業務プロセスであっても常時見直す体制づくりが必要である。また、全国で統一的なカリキュラム等を実施することは、公共職業訓練の均質化を図るためには重要な要素であるが、プロセス管理を実施して得た改善点に対してより柔軟に対応できる新たな訓練システムを構築していくことが必要である。

現在、公共職業訓練の現場においては、各実施主体により訓練の形態や実施分野など一定の整理のもと訓練コースが実施されているが、時代の変化とともに

に必要となる職業能力も変化し、そのための訓練方式や訓練分野等の能力開発全体がサポートできているわけではない。このような変化にどのように対応していくか、それぞれの公共職業訓練の実施主体が相互に連携を取り合いながら企業や利用者のニーズに応える訓練コースの設定・運営に関する方策を講ずることが必要である。また、連携等により得た成果に関しては、集約し迅速に公共職業訓練関係者のみならず、企業や利用者に対して情報提供する必要がある。プロセス管理を推進するためには、推進する組織体制も重要なポイントとなる。

(4) 今後の調査研究

本報告により、プロセス管理を訓練現場に導入し、訓練コースの設定・運営に関する品質の向上を目指すという全般的な調査研究については終了するが、本調査研究から得た重要な課題について、「的確な訓練ニーズの把握」、「訓練効果の評価」及び「プロセス管理に対応した柔軟な訓練システム」については、引き続きより具体的かつ詳細な調査研究を行う予定である。

これらプロセス管理に関する調査研究の成果が公共職業訓練全体の品質の向上と国民への説明責任を果たすための一助となれば幸いである。

卷末資料

