

1 プロセス管理を活用した公共職業訓練 コースの設定

1 プロセス管理を活用した公共職業訓練コースの設定

(1) 導入目的

公共職業訓練において多様化する職業訓練のニーズに的確かつ迅速に応えながら、適正な顧客満足度の向上・維持を目指した公共職業訓練コース（以下「訓練コース」という。）を実施していくためには、「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に応じて、信頼性と品質をより一層確保できるよう適正な管理と運営を行うことが必要です。

このため、平成15年度よりプロセス管理を公共職業訓練に適用させる調査研究及び試行を行ってきました。

このようなプロセスごとに適正な管理を行うことにより、投資効果の高い訓練コースを実施するとともに、国民に対する公共職業訓練の役割や効果・成果などに対する明確な説明責任（アカウンタビリティ）を果たすことができます。

(2) 現状の訓練コースの設定、運営管理に係る課題・問題点の明確化

平成11年度から雇用・失業対策のために求職者を対象とした離職者訓練コースの訓練定員を拡大し、就職率と訓練の質の向上に取り組んできました。

しかし、少なからず各訓練コースは、いくつかの課題・問題点を抱えており、各教育訓練施設は、それぞれの課題・問題点の解決と訓練の品質向上を目指して不断の見直しに努めてきたところです。

訓練コースの運営状況が良くても悪くても現状把握を的確に行うことが重要です。また、常に訓練コースを改善しようとする意識がその信頼性と品質向上の取り組みに対する重要な動機付けになります。

まず、現状の訓練コースが円滑に運営されているのかどうかという訓練コースの現状認識について確認しましょう。

① 訓練コースの改善、品質向上等に関する意識の確認

ここでは、皆さんが個々に自己診断ができる設問表を表1-1に用意しました。この設問に対して自問自答し、回答が短時間に思い浮かぶことができれば、かなり現状把握と改善の意識が強いと言えます。改善の第一歩は、皆さん個々が抱えている訓練コースの課題・問題点の把握と原因を明確化することです。

即答ができる場合は、設問表の右欄に○又はレ点でその項目をチェックしてください。さらに、具体的に3個以上の例示ができれば、その横の欄を○又はレ点でチェックしてください。

表 1-1 訓練コースの改善、品質向上等に関する意識の確認

No.	設 問	1分以内の 即答の可否	例示 (3個以上)
1	受講生が入所してから就職までの過程において、現状の訓練コースの課題・問題点を把握していますか？		
2	訓練コースの課題・問題点の把握の仕方及び対処方法に独自の仕組みがありますか？		
3	効果的な訓練を実施するために、入所(入校)する受講生の習得状況等を把握する取り組みをしていますか？		
4	企業の実態に即した実践的な訓練をするために何か工夫をしていますか？		
5	修了生の訓練(研修)効果を把握するために何か工夫をしていますか？		
6	訓練コースのカリキュラムや訓練状況、資格取得の合格率、就職率は、受講生等に情報提供されている例が多いようです。その他に、訓練コースに関する情報提供で重要と思われる項目を説明できますか？		
7	受講生、修了生に対して、訓練コースの存在感と訓練を修了することで得られる付加価値、メリット(利益)を説明できますか？		
8	事業主等に対して、訓練コースで提供している主な付加価値、メリット(利益)を説明できますか？		
9	訓練の信頼性、品質、及び顧客満足度の向上など、訓練コースの付加価値づくりのために何か工夫をしていますか？		
10	訓練の品質向上に関する取り組みについて公表していますか。		

結果は、いかがでしたか。特に、設問1の課題・問題点の把握に対する具体的な回答としては、以下のような課題・問題点が思い浮かんだのではないのでしょうか。また、これら以外にも様々な回答があったと思います。

例1：就職率が40%であった。

例2：〇〇訓練コースの入所希望者が少ない。

例3：書類の不備が多い。

例4：受講生からの苦情が少なくない。

例5：訓練効果は？と聞かれても具体的なデータに基づいて的確に答えられない。

例6：産業界は何を求めているのかという問いに事例を出して答えられない。

例7：指導員(講師)が現状の問題点について何となく把握しているが、すっきりした説明ができない。

例8：訓練効率は上がったかという問いに答えられない。

例9：訓練効果を意識したカリキュラムと指導方法に対する確認(チェック)が不十分である。

例10：受講生の年齢(経験)、受講意識など、習得レベルの差が大きい。

このように課題・問題点がわかると、解決策を考える動機付けときっかけになります。しかし、これまでは課題・問題点を単発的または突発的な個別の事案として整理・判断し、ケースバイケースで局所的な解決を図ろうとする意識が強いように思われます。よく考えて分析してみると、課題・問題点の多くは、構造的な課題であることが多く見受けられます。

反対に以下のような業務上の成果（結果）は、通常、広報に活用するなどの一時的な利用を行っても、その後は埋もれてしまうようです。

- 成果 1：就職率が100%であった。
- 成果 2：入所希望者が20%増えた。
- 成果 3：訓練生からのアンケート結果が良かった。
- 成果 4：△△資格試験に全員が合格できた。
- 成果 5：地域から訓練に対する表彰状をいただいた。

本当は、成功した結果（成果）が報告された後の取り組みが重要です。特に結果（成果）が前年度と比較して相当向上し、1年から2年という一定期間で顕著な改善傾向を示しているにも関わらず、案外何も成されていないことが多いようです。

課題・問題点の対処方法だけでなく、結果（成果）が改善した場合の対処方法も大事であり、改善した理由と従来の取り組み方法との違いなどを明確化し、分析して整理しておく必要があります。

② 事例研究

課題・問題点等に対処する考え方、見方について皆さんで考えてみましょう。以下のケースを読んで、対処方法をいくつかあげてみてください。何人かのグループで議論し、適切と思われる対応策を3つ上げてください。

- ケース 1：求人が多い職種を仕上がり像とした訓練コースですが、希望者が定員を下回っています。どのような改善策が考えられるでしょうか。
- ケース 2：訓練の満足度は高いが、修了生の就職率が低い状況が続いています。どのようにしたら向上するでしょうか。
- ケース 3：近隣のある企業から「当社工場の生産ラインの製造技能者で必要な技能・技術を十分持ち合わせていない者がおり、生産性が落ちている。訓練によって生産性の改善はできないか」という相談が教育訓練施設に寄せられました。どのように対処したらよいでしょうか。
- ケース 4：「病院の介護士にパソコンを教えてもらいたい。」という依頼がありました。どのような訓練コースを設定すればよいでしょうか。

いかがでしたか。課題・問題点の把握とその根本的な原因を明確化し、最適な対処方法を考えることができたでしょうか。

(3) “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す。

例えば、製造工程全体を管理する改善活動の一つであるTPM（Total Productive Maintenance）でも活用されている概念です。また、営業活動の業務改善でも活用されています。

すなわち、結果だけを見て原因の追及や改善策を議論する管理ではなく、業務の取り組み経過（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す。

もちろん、業務改善だけでなく各種のプラント（生産設備）を制御する技術、ソフトウェア技術など、あらゆる科学技術にも用いられている概念です。

(4) プロセス管理の成果目標

① 職業訓練の見える成功業務プロセスの構築

公共職業訓練を実施する教育訓練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ができます。

公共職業訓練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を形式知化し、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ます。

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異なる部分があります。

- (イ) 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
- (ロ) 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
- (ハ) 都道府県ごとに策定する産業誘致・育成政策
- (ニ) 都道府県ごとの労働政策や公共職業訓練に関わる労働関係機関の取り組み方
- (ホ) 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独自の改善を加えながら成功業務プロセスの構築を行います。

② 効率的な業務運営の実施

- (イ) 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をします。
- (ロ) 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各自の中に湧き上がる効率的な成功業務プロセスの構築をします。

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”として情報を公開します。積極的な情報の公開により、公共職業訓練に課せられた国民に対する説明責任を果たすこととなります。

(5) 訓練コースの設定、運営に係るプロセス管理

公共職業訓練を実施する教育訓練施設における課題・問題点を解決し、訓練コースの信頼性と品質をより一層確保するためには適正な管理と運営を実施する必要があります。

適正な管理と運営をするためには、訓練コースの設定から評価・改善する業務の流れを各段階に分割し、段階ごとに課題・問題点を整理し、解決する方法が効果的です。

そのため、地域のニーズの把握から訓練カリキュラムの設定、評価・改善する業務の流れを表 1-2 のように一般的なPDCA（「企画（Plan）」、「実施（Do）」、「評価（Check）」、「改善（Action）」）サイクルにあてはめ、訓練コースの設定、運営に係る基本プロセスとします。

表 1-2 PDCAサイクルと訓練コースの設定、運営に係る基本プロセスとの関係

PDCA サイクル	訓練コースの設定、運営に係る基本プロセス
企 画	訓練ニーズの把握 実施訓練分野の選定 訓練カリキュラムの設定
実 施	訓練実施に向けた準備 訓練の実施
評 価	訓練コースの評価
改 善	訓練コースの改善

教育訓練施設では、基本プロセスごとの訓練業務に関して様々なノウハウを有していますが、かなりの部分が暗黙知であるため、基本プロセスごとに業務内容を洗い出します（明確化）。各プロセスの主な取組項目は「2 訓練ニーズの把握」から解説しています。

表 1-2 に示す基本プロセス全体にPDCAサイクルを適用することに併せて、個々の基本プロセスごとにPDCAサイクルを適用することも重要です。（図 1-2 参照）

この取組項目ごとに、業務内容の診断を行い、課題・問題点を明確化し、その改善策や対応策を検討します。そのためには、職員一丸となって訓練の信頼性と質の向上を図り、効果・効率的な業務に取り組もうとする意識が大切です。

教育訓練施設では、このような各段階の適正な管理と運営の考え方を活用することにより、以下のような効果が期待できます。

- ① 的確な訓練ニーズ把握が、効果・効率的にできる。
- ② 地域の経済・雇用情勢の変化に対応した訓練コースを設定することができる。
- ③ 訓練カリキュラムの見直し結果など、訓練コースの設定、運営に係る業務内容の積極的な情報公開により、求職者（離職者）は職業訓練への安心感と信頼感を持つ

つことができる。

- ④ 訓練業務のノウハウを暗黙知から形式知化し、明確化することによって、個人に依存していた業務を組織的な取り組みによって対応できるため、訓練コースの信頼性と品質の向上、効果・効率的な業務に取り組むことができる。
- ⑤ 適正な管理と運営により公共職業訓練の役割や効果・成果等の明確な説明責任を果たすことができる。

【従来の方法】

- 結果だけを評価した改善、対処（場当たりの取り組みで原因を的確に把握していない）
- 個人が有する能力及びノウハウに頼った取り組み（個人プレー）
- 的確な情報提供と客観的な評価の不足（訓練コースに対する求職者及び企業等の認知度、評価の不足）

改善

【基本プロセスごとの適切な管理と運営】

- 基本プロセスごとのPDCA（結果に至るまでの基本プロセスごとの経過と原因の明確化）
- 組織的なノウハウの構築（成功業務プロセスの構築と効果・効率的な業務展開）
- 日常的な業務の診断（チェック）と改善
- 顧客志向で、わかりやすく、安心して選択できる訓練コース情報の提供
- 客観的な評価の実施（受講生、求人企業等）

図 1-1 取り組み方法の改善

<訓練コース設定の流れ>

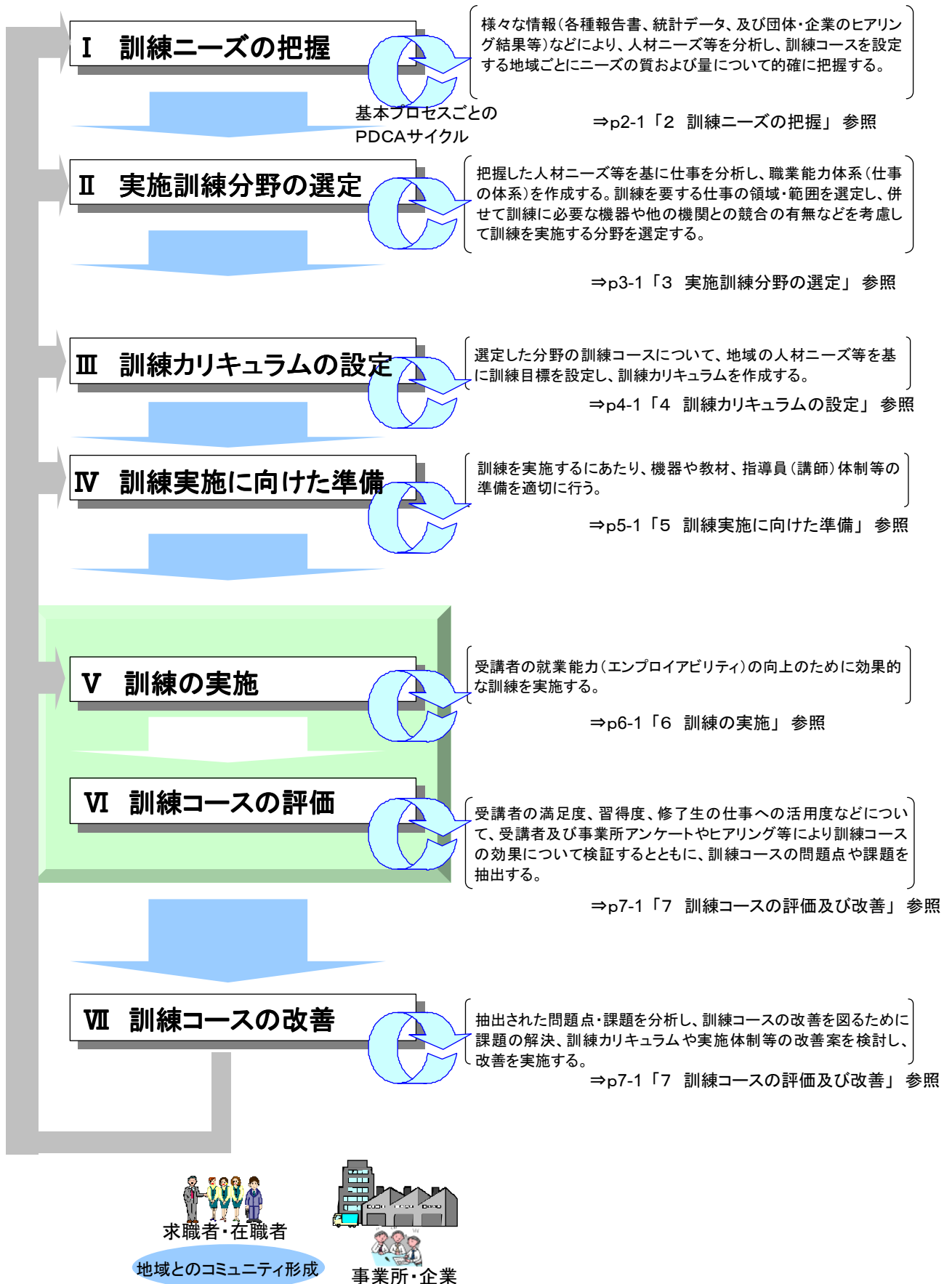


図 1-2 訓練コースの設定、運営に係る基本プロセス

(6) プロセス管理活用の観点

① 自主管理活動の更なる取り組み

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り組みが重要です。

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ありません。

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ります。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して下さい。

② 成果が見える業務の効率化と省力化

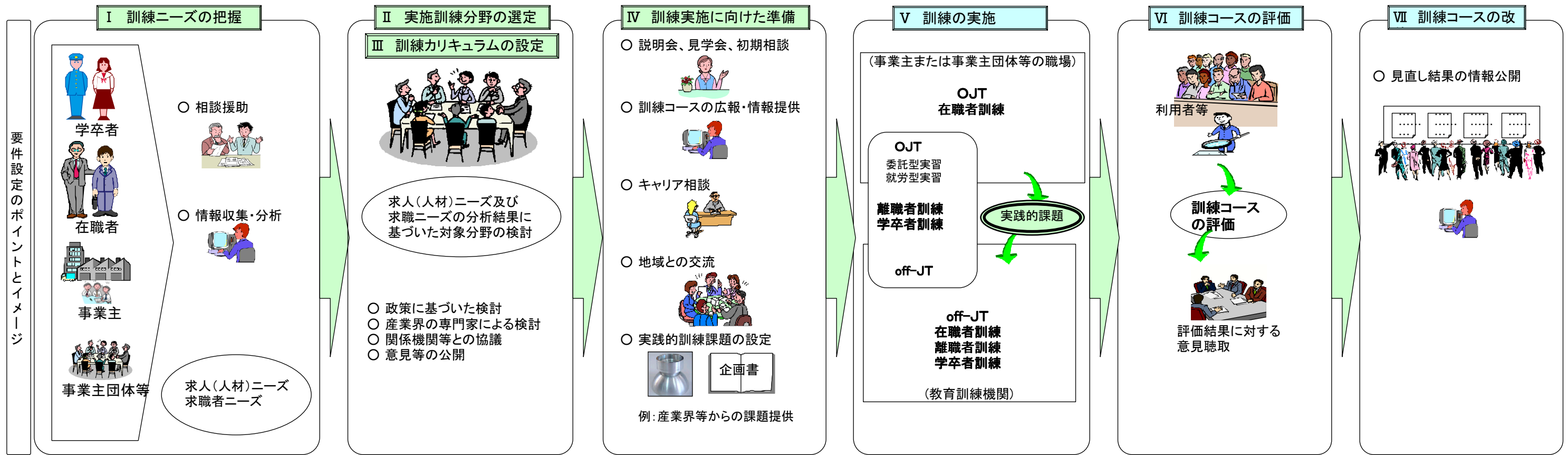
これまでの業務で培ってきた訓練コースの設定から実施、評価に至るノウハウの暗黙知の部分を形式知化することによって、訓練に係る業務プロセスを明確にし、これまで以上に業務の効率化と省力化を図り、国民にその成果が見える取り組みを行います。

③ 担当部門間の緊密な連携による総合力の発揮

職業訓練の目標を達成するために、各々の担当部門間の緊密な連携と適切な役割分担により、職員の総合力が発揮できる体制を構築できるよう職員の意識改革を図ります。

公共職業訓練コースの設定要件一覧(基本プロセスごとの取組項目及び評価項目)

※ 公共職業訓練コースを設定し、運営するには、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、運営に係る以下のⅠ～Ⅶの基本プロセスごとに設定した客観的に評価できる取組項目と評価項目によって主な業務の確認を行う。



要件設定のポイントとイメージ

【要件】

- ① 産業概況(企業誘致計画等含む)
- ② ハローワークが把握する求職者状況(地域の有効求職者数等)
- ③ 求職者ニーズ(アンケート、ヒアリング)
- ④ ハローワークが把握する求人状況
- ⑤ しごと情報ネット、民間等の求人情報
- ⑥ 能開施設への求人情報
- ⑦ 事業主及び事業主団体等のニーズ
- ⑧ 各種調査機関等の報告書
- ⑨ 求職・求人ニーズ等のミスマッチ分析

【要件】

- ① 新規訓練分野の職務分析
- ② 既存の訓練コースに関する職務内容の見直し
- ③ 受講に際して必要なスキルの整理
- ④ 訓練で習得できる職業能力の明確化
- ⑤ 訓練コースの専門分野ごとの産業界からの意見聴取
- ⑥ 関係機関等の委員による協議会等からの意見聴取

【要件】

- ① 関係機関との業務連携の明確化及び地域の産業界との交流
- ② 訓練受講前の説明会、初期相談等の実施と満足度調査
- ③ キャリア相談の実施
- ④ 指導員のスキル評価と研修(専門性、指導力)
- ⑤ 訓練コース情報の公開(カリキュラム、訓練効果等)
- ⑥ 地域人材(外部講師)の活用
- ⑦ 訓練コースの広報・普及
- ⑧ 受講希望者の属性区分の分析(経験年数、年齢、受講目的等)
- ⑨ 実務に即した訓練課題の設定

【要件】

- ① 訓練修了までに習得した職業能力の明確化と証明
- ② ラーニング(習得度:訓練中・修了時の理解度・習得度の確認)
- ③ 一定レベルを得て修了した割合(例:資格取得等)
- ④ リアクション(満足度:受講生等へのヒアリング又はアンケート)
- ⑤ 就職支援・促進活動

【要件】

- ビジネス・リザルト(経営への影響(生産性・CS・品質向上等))
- ① 顧客(雇用主等)の満足度(就職先企業へのヒアリング又はアンケート)
 - ② ジョブ・アプリケーション(修了生の活用状況、行動変化等)
 - ③ 顧客(修了生)の満足度(修了生へのヒアリング又はアンケート調査)
 - ④ サービスを供給した顧客の数(説明会・見学会の参加者、相談者、受講生等)
 - ⑤ 就職率、関連就職率(年齢、有効求人倍率等を考慮)
 - ⑥ 訓練コースの実施結果に対する外部評価

【要件】

- ① 訓練コースの見直しプロセスの情報公開
- ② 訓練コースの見直し結果に関する情報公開
- ③ 改善により向上した付加価値

- (外部評価)
- イ 職業能力開発推進協議会
 - ロ 人材育成地域協議会
 - ハ 都道府県センター運営協議会
 - ニ 職業能力開発主管課の意見
 - ホ 労働局及び職業安定機関の意見
 - ヘ 訓練カリキュラム検討委員会
 - ト 団体・企業の専門家による専門分野ごとの検討委員会