

### 第3章 職業訓練コースの評価のしかた

## 第3章 職業訓練コースの評価のしかた

### 第1節 評価の仕組みの狙い

公共職業訓練コースは法に基づいた、政策として実施されている。国の政策はいわば大きな目標・目的である。能力開発施設はその目標を達成するために実行計画を立て、実施・運営している。その際、大きな目標・目的から偏重や矛盾することのないよう、個々の業務達成目標とその評価指標が示されなくてはならない。加えて、業務運営に関しては、一定の効果・成果が見込まれる効率的な業務フローが整理された上で、目標と評価指標がわかりやすく効果・効率的に表されることが必要である。目標やミッション（使命）に対し、目標を実現する計画（戦略）・業務プロセスを整理し、プロセスごとに評価できるような環境・仕組みづくりが必要である。評価システムを考えると評価結果が有効に活用されるように配慮されるべきである。評価結果は次のように活用することができる。

- ① 訓練を実施する能力開発施設の訓練コース改善のための活用である。
- ② 受講生にとっては、改善された優良な訓練コースを受講し習得した技能・技術面が強みとなり、再就職につながることは大きなメリットである。
- ③ 地域ニーズを踏まえた職業訓練を実施し、企業が求める技術・技能を習得した人材を輩出することは、地域にとっても地場産業においても有益なことである。
- ④ 法令あるいはルール等を遵守し、与えられた予算を、無駄なく使うことは我々に与えられた使命の1つである。

これらは、①は「業務プロセスの視点」、②・③は「顧客の視点」、④は「コンプライアンス及び財務的視点」と考えることができる。

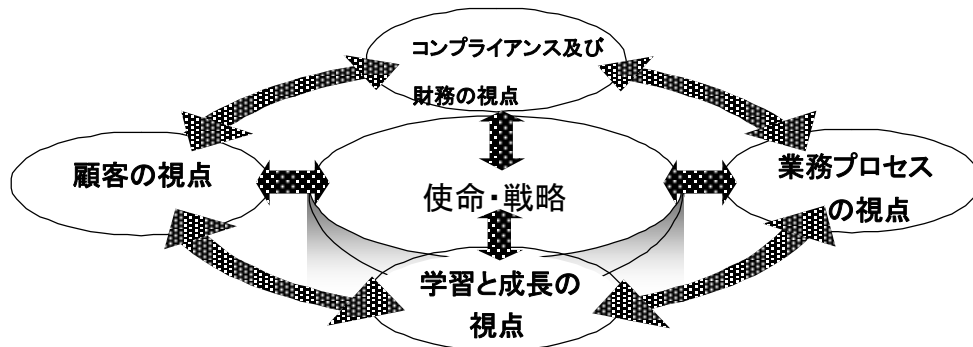
もう一点は、どの組織でも業務推進の観点から研修が独立したものではなく企業目的を達成する戦略の一環として位置づけられ、企業の目標を達成するため手段となっているといわれるように、組織内での学習（教育訓練）や人材育成の視点がある。広く公共職業訓練を提供する能力開発施設において質の高い訓練を提供するためには、業務にあたる職員のスキルを向上し時代時代のニーズにこたえられるよう備えていなければならない。これは、「学習と成長の視点」である。

カーク・パトリックの4段階評価という手法レベルの検討ではなく、訓練効果を考える上での“視点”と“バランス”に着目して、キャプラン（Kaplan）とノートン（Norton）が開発したバランス・スコアカードの考え方を参考にして訓練効果測定の考え方を検討した。

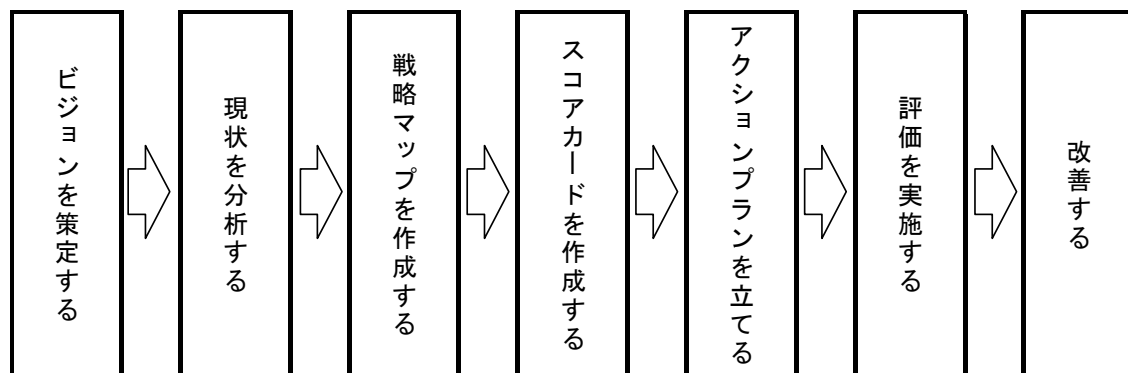
バランス・スコアカードとは、業績評価基準を使った企業変革の手法で、「顧客の視点」、「コンプライアンス及び財務的視点」、「業務プロセスの視点」、「学習と成長の視点」の4つの視点から業績評価基準を設定し、戦略的経営を実践するためのマネジメ

ントシステムである。図表 3-1 のバランス・スコアカードの特徴は、4つ視点の因果連鎖と相関関係をバランスよく整理したうえで、実施計画を作成しその成果を評価していくことにある。

このマネジメントシステムを利用した策定の手順を図表 3-2 に示す。



図表3-1 バランス・スコアカードの連鎖・バランス



図表3-2 バランス・スコアカードの策定の手順

最初に決めなければならないものはビジョンである。ビジョンは、企業では将来像や経営計画の方針等があげられるが、公共職業訓練コースの評価に関しては、法を遵守した実施と国が掲げる能力開発政策が大きなビジョン（目標・目的）である。しかし、国全体のビジョンをそのまま能力開発施設に適用することは無理があることから、それぞれの能力開発施設の使命を考慮しバランス・スコアカードを展開することが必要である。バランス・スコアカードを展開するとは、企業であれば全社的なビジョンにより作成されたバランス・スコアカードを事業部、部門、社員へと同様な形で継承し連鎖させていくことである。

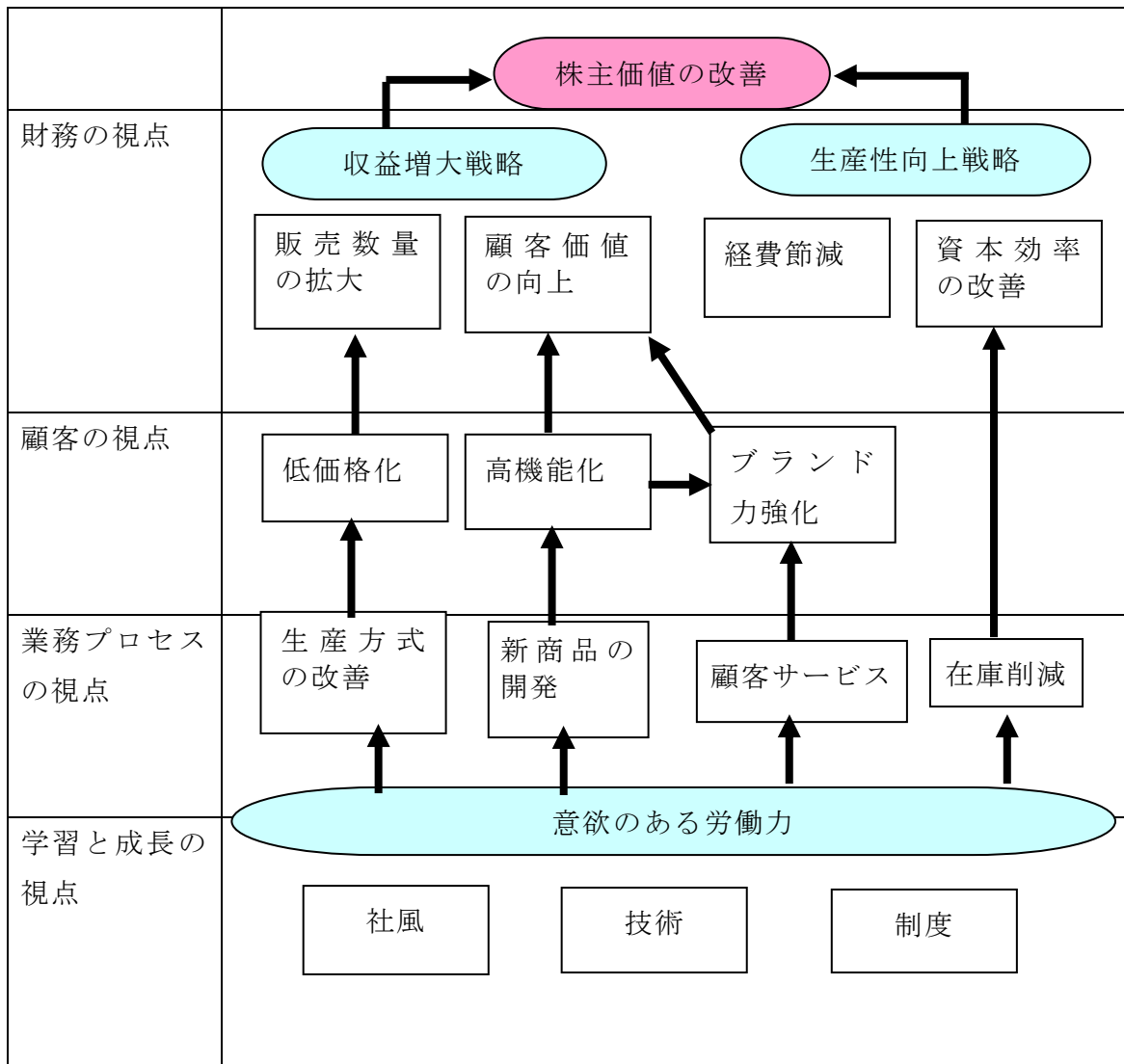
現状分析は、通常市場調査した結果などを SWOT 分析や 2 章で紹介した PPM 手法等を用いて、自社の強み弱み等を把握し経営判断を行うことである。訓練コースの評価においても訓練ニーズ調査や訓練対象者（求職者、訓練生、修了生）等への調査を行い、現状を把握し状況を分析することとなるであろう。

1-1 公共職業訓練コースの訓練効果の評価に係る戦略マップの考え方

バランス・スコアカードという、★『企業や組織のビジョンと戦略を、4つの視点に分類して、それぞれの視点から具体的な実行へと計画・管理し、戦略の立案と実行を支援するとともに戦略そのものも市場や環境の変化に合わせて柔軟に適合させるための経営戦略立案・実行評価のフレームワーク。またはこのフレームワークで利用される達成目標と評価指標を記載したカードのこと。』と定義できる。

そのため、バランス・スコアカードは、図表3-3の一般的な戦略マップ例のように、株主価値の改善を目的とした「収益の増大」や「生産性の向上」を主とした財務の視点を第1に取り上げているように、もともと民間企業色が強い管理手法であるため今まであまり多くの公共部門で採用されなかったことが理由にあげられる。

★図表3-3 一般的な戦略マップイメージの例



公共部門におけるバランス・スコアカードの導入に際して名取雅彦氏によると★★『BSCでは、目指すべきビジョン実現の観点から、4つの視点がフレームとして与えられるが、公共部門に即していえば、①「目標の実現に向けて、顧客にどのようなサービスを提供すべきか？」②「そのサービスを提供するために財源をうまく活用しているか？」③「顧客満足と財源の活用を実現するために、有効な業務プロセスを取っているか？」④「それを持続的に継続するための取り組みが行われているか？」』と置き換えて考える必要がある。

氏は更に★★『(1) 最終的な目的を読み替える・株主重視の潮流の中で、企業のBSCは、株主＝財務の視点を最終目標として構築されている。これに対して、公共部門の機関の場合、財務はあくまで制約条件として位置付け「サービスの受け手としての顧客満足度」、または「組織運営の指針（公約）」のいずれかを最終目標として構築する必要がある。(2) 既存の仕組と関係づける・多くの公共機関では、総合計画、事務事業評価システム、財政評価システム、機構定数査定システムなど既存の計画・評価システムを有している場合が多い。BSCの導入に当たっては、これらの既存システムとの関係を十分に整理し、既存システムの効果を高める情報共有のプラットフォームとしての位置付けを明確にすることが望ましい。すなわち、既存システムの発展形としてのBSCを構築することが肝要である。(3) 重要なITソリューション・公共機関の仕事としての事務事業は、3000～4000件にのぼる。関連組織の数も多い。こうした事務事業、組織に関する基礎データを活用するためには、データの総合化や問題箇所の検索を可能にするデータベース(DB)として、BSCを構築することが不可欠である。更に情報共有プラットフォームとしての機能を持たせるためには、イントラネットと結びつけたシステムとすることが重要である。』と述べている。

一方、多くの公共事業がバランス・スコアカードを活用した管理手法により事業を進めているが、その際、一般的な戦略マップを描きそれに則り事業を進めているかというところではなく、多くの公共事業を戦略マップに置き換えるとき財務の視点より、前述したように「目標の実現に向けて、顧客にどのようなサービスを提供すべきか？」という顧客の視点を最重要視している。

この考えを踏まえて、公共職業訓練コースの設定・運営にかかるプロセスを戦略マップ化してみると図表3-4に示すような戦略マップを描くことが出来る。

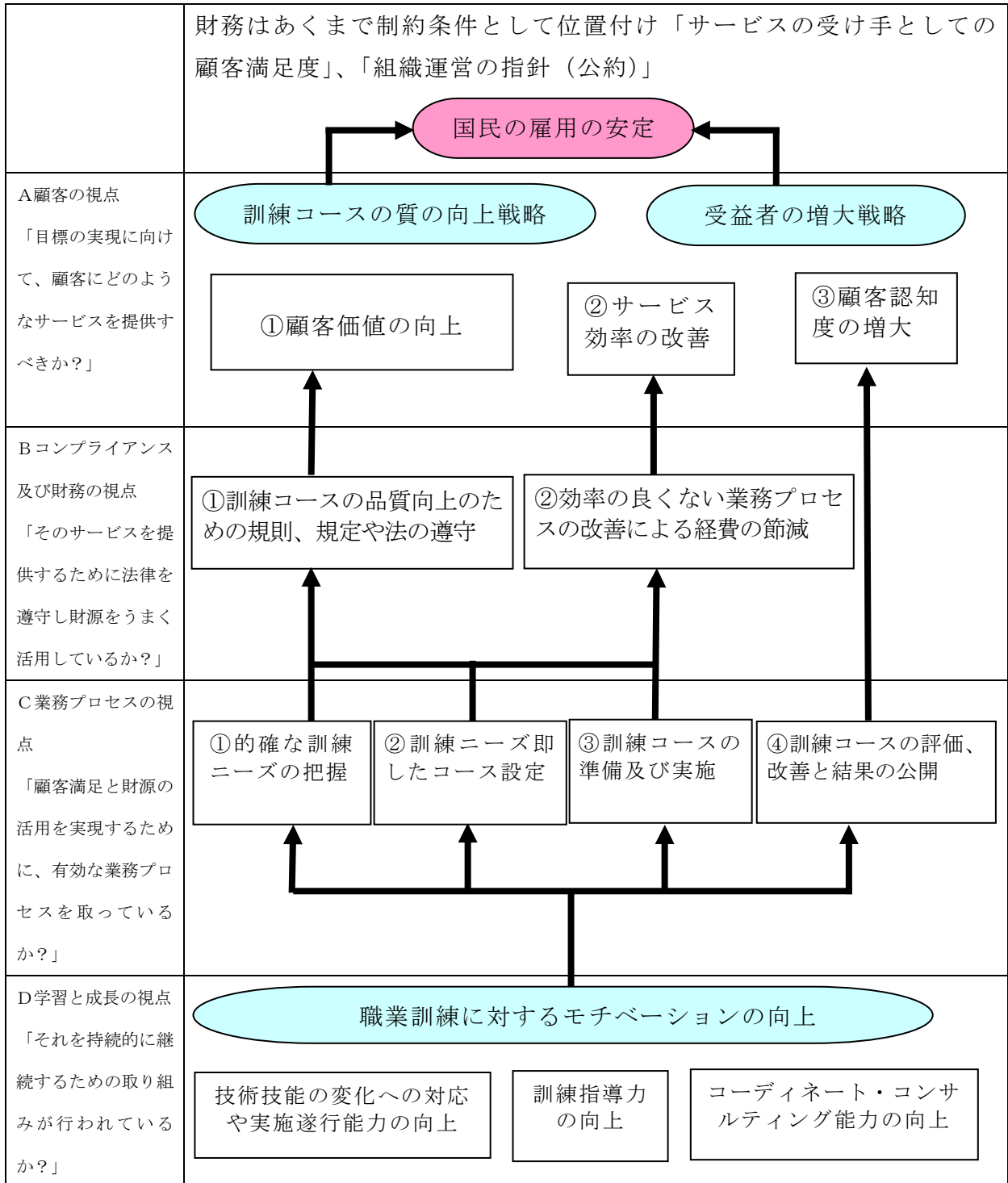
したがって、図表3-4の公共職業訓練コースの設定・運営に係る質の向上戦略マップ例に基づいて評価指標等の整理を行ってみた。

---

★@IT情報マネジメント用語辞典 [www.atmarkit.co.jp/aig/04biz/bsc.html](http://www.atmarkit.co.jp/aig/04biz/bsc.html)

★★名取雅彦 公共部門におけるバランススコアカード NRI Research NEWS 2000.10

図表3-4 公共職業訓練コースの設定・運営に係る質の向上戦略マップ例



### 1-2 戦略マップにおける訓練効果指標の整理のしかた

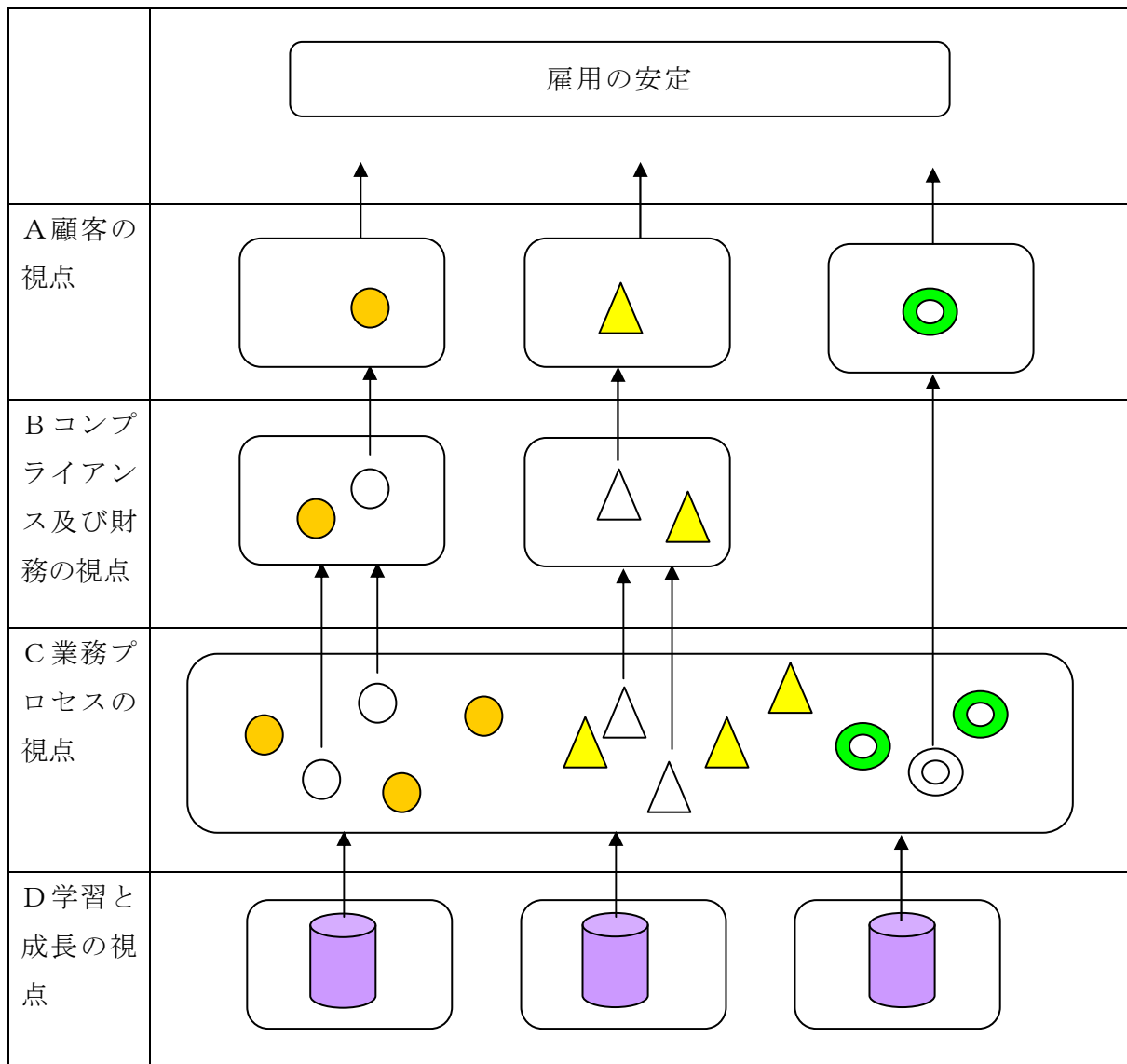
今回、プロセス管理における評価指標を戦略マップにまとめる際、どのように行ったかを図表 3-5 に示す。

図表 3-5 の中に記号が掲載されているが、その一つ一つが指標と考えていただきたい。

公共職業訓練を行う際、決定された業務プロセスに沿って実施されていくわけであるが、バランス・スコアカードの各視点に合致する指標について分類を行った。

その結果、下表の色付の部分について書き出してみると業務プロセスには存在しないが、顧客の視点やコンプライアンス及び財務の視点に挙げられている指標は全て業務プロセスを評価する指標でもあるといえる。

図表3-5 戦略マップにおける訓練効果指標の整理の考え方



## 第2節 公共職業訓練の訓練コース評価指標

ここでは、上記の評価の仕組のねらいや戦略マップの考え方をもとに公共職業訓練（雇用・能力開発機構立能力開発施設、都道府県立能力開発施設及び公共職業訓練を受託した民間教育訓練機関）の離職者訓練コースの設定から運営までの業務に関して品質向上をはかるための評価を行う際の参考となる評価指標について紹介する。

評価指標については、（調査研究資料 NO117-2「公共職業訓練へのプロセス管理普及に関する調査研究—プロセス管理を活用した公共職業訓練コースの設定と運営管理の手引書—（第1版）：以下「手引書」という」より必要と思われる事項を「プロセス管理の重視項目」として取り上げその中から特に重要と思われる項目を「重要成功要因」として絞り込み、前節のバランス・スコアカードの戦略マップに当てはめているので、改善の実施に当たっては手引書を参照願いたい。

また、この評価方法は、バランス・スコアカードの概念を参考に構成したため、所々に顧客という言葉が出てくるが、ここで顧客と表現しているほとんどが利用者に近いニュアンスをもっているが、情報公開の部分においては、広く国民全体を表している。

さらに、評価指標の導入に当たってはプロセス管理と同様、重要と思われる指標全部を一度に評価するのではなく、改善が急務と思われる業務について評価を行い、段階的に評価部分を拡大する方針（アクションプラン）を立てることが必要である。

### 2-1 顧客の視点に立った評価指標について

顧客（求職者、受講者、修了者及び就職先企業）がどのように公共職業訓練に満足していただくかという目標の実現に向けて、顧客にどのようなサービスを提供すべきか、図表 3-4 の戦略マップでは訓練の品質等顧客価値の向上、サービス効率の改善及び顧客認知度の増大の3項目を戦略目標（業務目標）として挙げた。

#### （1）顧客価値の向上

顧客価値の向上という戦略目標（業務目標）は、多くの成功要因を含んでいるが、求職者からしてみれば地域の産業ニーズを踏まえた再就職につながる訓練コースであることが重要である。

また、訓練受講者から見れば、段階的かつ体系的なカリキュラムで実践的な訓練を受講して身に付いた技術・技能について各自がどの程度習得したか総合的な訓練課題により習得度を確認できることは重要である。

さらに、修了生が再就職を果たした企業において訓練により身につけた職業能力を発揮することは、修了生にとっての顧客価値を向上することにつながり受入先企業の満足度の向上にもつながる。

したがって、顧客価値の向上の戦略目標（業務目標）について、図表 3-6 に最



も重要と思われるプロセス管理の重視項目を2項目挙げた。

図表3-6 顧客価値の向上につながるプロセス管理の重視項目

視点	戦略目標 (業務目標)	プロセス管理の重視項目
I 顧客	顧客価値の向上	修了生及び就職先事業主の満足度、習得した職業能力の活用、訓練に対する要望
		訓練コースの実施結果に対する外部(関係機関及び有識者)評価

これらプロセス管理の重視項目の中から重み付けされた「◎」の訓練コース評価指標を含むプロセス管理の重視項目を重要成功要因とし、抽出した重要成功要因につながる訓練コース評価指標の一例を「修了生及び就職先事業主の満足度、習得した職業能力の活用、訓練に対する要望」についてみると図表 3-7 のようになる。

重要成功要因を実現させるためのおもな訓練コース評価指標は下記のような5項目が考えられるが、本報告では、施設において定期的に評価を実施したほうが良い訓練コース評価指標を「◎」とし、詳細な検討が必要な業務プロセス改善のために必要な訓練コース評価指標を「○」とした。

特に、あまり効果の上がらなかった訓練コースの業務プロセス改善にあたっては、部分的に「○」の訓練コース評価指標も含めた詳細な検討が有効な場合がある。

図表3-7 重要成功要因につながる訓練コース評価指標の一例

重要成功要因	重要度	訓練コース評価指標	数値目標
修了生及び就職先事業主の満足度、習得した職業能力の活用、訓練に対する要望	◎	修了生の訓練に対する満足度	〇〇%
	○	習得した職業能力の活用度	〇〇%
	○	修了生の訓練に対する要望への対応	〇〇件
	◎	企業の修了生に対する満足度	〇〇%
	○	企業の訓練に対する期待度	〇〇%

図表 3-8 は、訓練コース評価指標に重み付けして顧客価値の向上の戦略目標(業務目標)について整理したものである。

図表3-8 顧客価値の向上の重要成功要因につながる主な訓練コース評価指標

重要成功要因	重要度	訓練コース評価指標	数値目標
修了生及び就職先事業主の満足度、習得した職業能力の活用、訓練に対する要望	◎	修了生の訓練に対する満足度	〇〇%
	◎	企業の修了生に対する満足度	〇〇%
訓練コースの実施結果に対する外部(関係機関及び有識者)評価	◎	外部(関係機関及び有識者)の訓練コースの実施結果に関する満足度	〇〇%

(2) サービス効率の改善

サービス効率の改善という戦略目標（業務目標）は、例えば、顧客の希望する訓練コースがどれだけ設置されているか、顧客が希望した訓練コースにどのくらいの割合で受講機会が与えられているかという入所に関する重要成功要因と、訓練コースを受講中の受講生の満足度と習得度をどれだけ上げられるかという訓練期間中の重要成功要因及びそのコースを受講してどれだけの受講生が再就職を果たしたかという修了の重要成功要因によりサービス効率の改善を行おうとするものである。

したがって、顧客の観点から求められる訓練コースを設置し、訓練コースの訓練実施後に修了生が再就職を果たすということが訓練のサービス効率を向上させるということにつながる。

図表 3-9 は、サービス効率の改善につながるプロセス管理の重視項目を示したものである。

図表3-9 サービス効率の改善につながるプロセス管理の重視項目

視点	戦略目標 (業務目標)	プロセス管理の重視項目
I 顧客	サービス効率の改善	入所（校）希望者数、入所（校）生数、応募率、入所（校）率
		満足度及び習得度の確認
		受講生の就職に対する意識の確認
		修了生数、就職率

次に、プロセス管理の重視項目の中から重要成功要因となりうる項目を抽出し、訓練コース評価指標に重み付けしてサービス効率の改善の戦略目標（業務目標）に関する重要成功要因について整理したものが図表 3-10 である。

図表3-10 サービス効率の改善の重要成功要因につながる主な訓練コース評価指標

重要成功要因	重要度	訓練コース評価指標	数値目標
入所（校）希望者数、入所（校）生数、応募率、入所（校）率	◎	入所生数	〇〇人
	◎	定員に対する応募率	〇〇%
満足度及び習得度の確認	◎	受講者の訓練コースに対する満足度（満足者/回答者）	〇〇%
	◎	受講者の訓練コースに対する習得度（習得者/回答者）	〇〇%
受講生の就職に対する意識の確認	◎	相談援助（キャリア支援等）に関する受講生の満足度	〇〇%
	◎	就職支援活動に関する満足度	〇〇%
修了生数、就職率	◎	修了生数	〇〇人
	◎	就職率	〇〇%

### (3) 顧客認知度の増大

顧客認知度の増大という戦略目標（業務目標）は、求職者にとって、再就職につながる職業訓練コースの内容、応募定員、入所選考日等の訓練コースに関する情報が身近に広報されれば大きなメリットであり、顧客全体についても訓練コースの改善等の情報が公開されることには大きなメリットである。

図表 3-11 は、顧客認知度の増大につながるプロセス管理の重視項目について示したものである。

図表3-11 顧客認知度の増大につながるプロセス管理の重視項目

視点	戦略目標 (業務目標)	プロセス管理の重視項目
I 顧客	顧客認知度の増大	説明会等の開催及び相談援助の実施
		訓練コースに関する広報活動（広報、説明会、関係機関との調整等）の状況
		訓練コースの改善についての公表

次に、プロセス管理の重視項目の中から重要成功要因となりうる項目を抽出し、訓練コースに関する広報活動及び訓練コースの改善についての公表の重要成功要因につながる評価指標の中で重要と思われる指標として、情報発信件数、説明会参加者数及び求職者の広報に対する満足度を挙げた。

上記の戦略目標（業務目標）を達成するために訓練コースの情報が求職者に対してどれだけの満足度をもたらしたか又、訓練コースの情報公開においては、顧客が訓練コースに関する改善提案等の情報をどれだけ身近に入手できたかということである。

図表 3-12 は、訓練コース評価指標に重み付けして顧客認知度の増大という戦略目標（業務目標）の重要成功要因について整理したものである。

図表3-12 顧客認知度の増大の重要成功要因につながる主な訓練コース評価指標

重要成功要因	重要度	訓練コース評価指標	数値目標
訓練コースに関する広報活動（広報、説明会、関係機関との調整等）の状況	◎	情報発信件数（HP閲覧件数等）、説明会開催件数、説明会参加者数、	〇〇件 〇〇人
訓練コースの改善についての公表	◎	求職者の広報に対する満足度（満足者／回答者）	〇〇%

## 2-2 コンプライアンス及び財務の視点に立った評価指標について

ここでは、公共職業訓練に携わる者が公共職業訓練コースの設定・運営を行う際に、顧客が満足するサービスを提供するために法律を遵守し財源をうまく活用しているかの視点に立ち、戦略マップでは業務プロセスの改善による経費の節減及び訓

練コースの品質向上のための規則、規定や法の遵守の2項目を戦略目標（業務目標）として挙げた。

### （1）業務プロセスの改善による経費の節減

まず、業務プロセスの改善による経費節減については、訓練コースを実施する前の計画立案時に、それまであまり有効でなかった業務プロセスを改善して有効な業務プロセスとし、計画を立案することによって無駄のない経費節減につながる実施が可能となる。

図表 3-13 は、業務プロセスの改善による経費の節減につながるプロセス管理の重視項目を示したものである。

図表3-13 業務プロセスの改善による経費の節減につながるプロセス管理の重視項目

視点	戦略目標 (業務目標)	プロセス管理の重視項目
II コンプライアンス 及び財務の視点	業務プロセスの改善 による経費の節減	経費節減を目指した訓練実施計画作成

経費節減を目指した訓練実施計画作成の重要成功要因につながる評価指標の中で重要と思われる指標として、教室、実習場、機器等の稼働率と前年度の訓練経費に対する節約率を向上させる訓練実施計画の策定を挙げた。

図表 3-14 は、訓練コース評価指標に重み付けして業務プロセスの改善による経費の節減という戦略目標（業務目標）の重要成功要因につながる主な訓練コース評価指標について整理したものである。

図表3-14 業務プロセスの改善による経費の節減の重要成功要因につながる  
主な訓練コース評価指標

重要成功要因	重要度	訓練コース評価指標	数値目標
経費節減を目指した訓練実施計画の作成	◎	経費節減につながる場所の活用（内部（実習場・教室）・外部等の使用計画）（施設利用率）	〇〇%
	◎	経費節減につながる訓練実施計画の策定（改善件数）	〇〇件

### （2）訓練コースの品質向上のための規則、規定や法の遵守

訓練コースの品質向上のための規則、規定や法の遵守については、訓練コースの設定・運営にあたる際、公共職業訓練にかかる法等の遵守は当然のことである。ここでは、安全衛生に関する実施計画及び資料の作成、安全衛生の指導及び教材等作成時のコンプライアンスについて3項目の重要成功要因を挙げた。

図表 3-15 は、訓練コースの品質向上のための規則、規定や法の遵守につながるプロセス管理の重視項目を示したものである。

図表3-15 訓練コースの品質向上のための規則、規定や法の遵守につながる  
プロセス管理の重視項目

視点	戦略目標 (業務目標)	プロセス管理の重視項目
Ⅱ コンプライアンス及び財務の視点	訓練コースの品質向上のための規則、規定や法の遵守	安全衛生に関する実施計画及び資料の作成
		安全衛生を考慮した指導の実施
		教材や副教材の作成

図表 3-16 は、訓練コースの品質向上のための規則、規定や法の遵守の重要成功要因についての訓練コース評価指標に重み付けして整理したものである。

図表3-16 訓練コースの品質向上のための規則、規定や法の遵守の重要成功  
要因につながる主な訓練コース評価指標

重要成功要因	重要度	訓練コース評価指標	数値目標
安全衛生に関する実施計画及び資料の作成	◎	「作業前及び災害事例紹介等の安全指導の徹底状況チェック表」、「安全点検チェック表」、「災害発生時の対処マニュアル」	有／無
安全衛生を考慮した指導の実施	◎	無災害実習等の実施	〇件/年間
教材や副教材の作成	◎	知的財産権（著作権等）を守るための仕組みがあるか	有／無
	◎	個人情報保護法を守るための仕組みがあるか	有／無
	◎	環境保護法等の法律を守るための仕組みがあるか	有／無

### 2-3 業務プロセスの視点に立った評価指標について

ここでは、公共職業訓練に携わる者が公共職業訓練コースの設定・運営を行う際に、顧客満足、コンプライアンス及び財源の活用を実現するために有効な業務プロセスを取っているかという視点に立って評価指標をまとめた。

戦略マップでは、的確な訓練ニーズの把握、訓練ニーズに即したコース設定、訓練コース準備及び実施、訓練コースの評価、改善と結果の公開の4項目を戦略目標（業務目標）として挙げた。

#### (1) 的確な訓練ニーズの把握

的確な訓練ニーズの把握については、訓練コースを実施する前の計画立案時に、地域の産業動向やそれまで実施してきた訓練コースの内容等に対する満足度等を調査し、より地域に密着した人材ニーズ及び求職者ニーズを的確に分析・把握する必要がある。

図表 3-17 は、的確な訓練ニーズの把握につながるプロセス管理の重視項目示したものである。

図表3-17 的確な訓練ニーズの把握につながるプロセス管理の重視項目

視点	戦略目標 (業務目標)	プロセス管理の重視項目
Ⅲ 業務プロセス	的確な訓練ニーズの把握	地域の産業動向を踏まえた人材ニーズ及び求職者ニーズの把握

図表 3-18 は、訓練コース評価指標に重み付けして的確なニーズ把握の戦略目標（業務目標）に関する重要成功要因について整理したものである。

図表3-18 的確なニーズ把握の重要成功要因につながる主な訓練コース評価指標

重要成功要因	重要度	訓練コース評価指標	数値目標
地域の産業動向を踏まえた人材ニーズ及び求職者ニーズの把握	◎	地域の労働人口及び雇用者数の報告	報告数
	◎	地域の企業数	〇〇社
	◎	企業・団体等ヒアリング件数	〇〇件
	◎	各種機関の求人情報の報告	報告数
	◎	人材ニーズヒアリング件数	〇〇件
	◎	産業別、職種別求人状況の報告	報告数

## (2) 訓練ニーズに即したコース設定

訓練ニーズに即したコース設定については、訓練コースの計画立案時に、的確なニーズ把握の結果に即したカリキュラム等を立案することである。したがって、ニーズ把握の結果、求められる職務や職業能力の明確化をはかり、訓練コースの仕上がり像を決定した後にカリキュラムの設定及び指導法の決定を行う必要がある。

さらに、出来上がったカリキュラム等については、地域の関係機関及び有識者から意見聴取を行ってから準備及び実施に取り掛かる必要がある。

図表 3-19 は、訓練ニーズに即したコース設定につながるプロセス管理の重視項目を示したものである。

図表3-19 訓練ニーズに即したコース設定につながるプロセス管理の重視項目

視点	戦略目標 (業務目標)	プロセス管理の重視項目
Ⅲ 業務プロセス	訓練ニーズに即したコース設定	職務分析と職業能力の明確化
		仕上がり像の検討
		訓練カリキュラムの決定
		指導方法の決定
		地域の関係機関及び有識者から意見聴取

図表 3-20 は、プロセス管理の重視項目の中から重要成功要因となりうる項目を抽出し、訓練コース評価指標に重み付けし訓練ニーズに即したコース設定の重要成功要因につながる訓練コース評価指標について整理したものである。

図表3-20 訓練ニーズに即したコース設定の重要成功要因につながる  
主な訓練コース評価指標

重要成功要因	重要度	訓練コース評価指標	数値目標
仕上がり像の検討	◎	設定した訓練期間で養成する職業能力(訓練コース毎の職業能力体系)	有/無
訓練カリキュラムの決定	◎	科目の到達水準に関する習得度を確認する場合は、科目ごとに訓練で習得した職業能力を確認・評価できる課題の設定	有/無
	◎	科目ごとの到達水準の設定及び安全衛生に関する到達水準の設定	有/無
指導方法の決定	◎	実践的で解りやすく就職後役に立つ訓練の指導法(指導法に対する満足度)	〇〇%
	◎	就職の際有効な資格取得のための指導(資格合格率)	〇〇%
	◎	利用者や求人企業及び指導員に対して訓練効果を認識させる評価法	有/無
地域の関係機関及び有識者から意見聴取	◎	意見及び質疑への対応件数	〇〇件

### (3) 訓練コースの準備及び実施

訓練コースの準備及び実施については、訓練ニーズに基づき設定した訓練カリキュラムや指導法から作成した訓練コースの実施計画に基づき訓練効果の高い課題の設定から訓練実施後の満足度の調査や習得度の測定及び評価を行う必要がある。また、訓練の実施と並行して受講生へのキャリア支援等の相談援助を行う必要がある。さらに、訓練も後半の仕上がり段階に入った時期においては、就職活動の支援を実施する必要がある。

図表3-21では、訓練コース準備及び実施につながるプロセス管理の重視項目について示している。

図表3-21 訓練コースの準備及び実施につながるプロセス管理の重視項目

視点	戦略目標 (業務目標)	プロセス管理の重視項目
Ⅲ 業務プロセス	訓練コース準備及び実施	受講生に対してのヒアリング項目の決定
		修了生に対してのヒアリング項目の決定
		就職先事業主に対してのヒアリング項目の決定
		訓練効果の確認方法の決定
		訓練効果の高い課題の設定
		訓練効果の高い課題の決定及び指導案の完成
		相談援助の実施計画の作成
		有効な相談援助（キャリア支援等）活動の実施
		就職促進活動の実施計画及び資料の作成
		有効な就職支援活動の実施
		効果的な指導の実施
		円滑な習得度の測定と評価の実施
		総合的な訓練課題による習得度の確認
指導方法の改善		

図表 3-22 は、プロセス管理の重視項目の中から重要成功要因となりうる項目を抽出し、訓練コース評価指標に重み付けして訓練コースの準備及び実施の戦略目標（業務目標）に関する重要成功要因について整理したものである。

図表3-22 訓練コースの準備及び実施につながる主な訓練コース評価指標

重要成功要因	重要度	訓練コース評価指標	数値目標
訓練効果の確認方法の決定	◎	科目の訓練課題ごとに自己評価と指導員（講師）の評価（評価件数及び習得度）	〇〇件 〇〇%
訓練効果の高い課題の設定	◎	就職につながる訓練成果物の検討と課題選定または課題の作成	有/無
円滑な習得度の測定と評価の実施	◎	習得度測定の実施及び評価人数	〇〇人
総合的な訓練課題による習得度の確認	◎	習得度の確認人数	〇〇人
有効な相談援助（キャリア支援等）活動の実施	◎	相談援助件数	〇〇件
有効な就職支援活動の実施	◎	就職支援活動件数	〇〇件
指導方法の改善	◎	訓練の指導方法の改善（改善件数）	対前年比

#### （４）訓練コースの評価、改善と結果の公開

訓練コースの評価、改善と結果の公開については、上記した指標や今後取り上げる指標についての的確な評価を行い、過去の見直しの経過や問題点に対する取り組み等を参考に改善案を導き出し、その改善案を実行することによって業務プ



プロセスの向上を図ることであり、その結果は、広く国民に対して公開する必要がある。

図表 3-23 は、訓練コースの評価、改善と結果の公開につながるプロセス管理の重視項目を示したものである。

図表3-23 訓練コースの評価、改善と結果の公開につながるプロセス管理の重視項目

視点	戦略目標 (業務目標)	プロセス管理の重視項目
Ⅲ 業務プロセス	訓練コースの評価、改善と結果の公開	訓練コースを見直してきた経過、変遷
		基本プロセスごとの課題・問題点等に対する取り組み
		訓練で習得した職業能力の明確化
		就職後の就業形態、主な仕事内容の確認
		前職の職務との関係
		改善策の検討とその手順
		改善の実施
		管理表等の作成

図表 3-24 は、プロセス管理の重視項目の中から重要成功要因となりうる項目を抽出し、訓練コース評価指標に重み付けして訓練コースの評価、改善と結果の公開の戦略目標（業務目標）に関する重要成功要因について整理したものである。

図表3-24 訓練コースの評価、改善と結果の公開の重要成功要因につながる  
主な訓練コース評価指標

重要成功要因	重要度	訓練コース評価指標	数値目標
改善の実施	◎	成功業務プロセスの構築	構築数 〇〇件
	◎	常に職業訓練を取り巻く環境の変化に適応し、変化に合わせた改善の実施	改善件数 〇〇件

## 2-4 学習と成長の視点に立った評価指標について

ここでは、これまでに解説した業務について、質の高い業務を持続的に継続するための取り組みが行われているかということで、公共職業訓練に携わる指導員に必要とされる能力の向上が挙げられる。ここでは、技術・技能の変化への対応力の向上、訓練指導力の向上及びコーディネート・コンサルティング能力の向上の3項目を挙げた。

### (1) 技術・技能の変化への対応力の向上

めまぐるしく変化する労働環境により仕事の形態や働き方についても変化を余儀なくされている昨今であるが、これら職場の変化をいち早く捉え職業訓練に反映させるため、指導員は、新たな技術・技能に対応するため訓練施設においての

自己研鑽やベテラン指導員からの OJT 及び新規の技術・技能に対応するための研修を受講する機会が必要である。

図表 3-25 は、技術・技能の変化への対応力の向上の戦略目標（業務目標）について、最も重要と思われる項目のプロセス管理の重視項目を示したものである。

図表3-25 技術・技能の変化への対応力の向上につながるプロセス管理の重視項目

視点	戦略目標 (業務目標)	プロセス管理の重視項目
IV学習と成長	技術・技能の変化への対応力の向上	OJTの推進
		指導員（講師）の研修

図表 3-26 は、訓練コース評価指標に重み付けして技術・技能の変化への対応力の向上の戦略目標（業務目標）に関する重要成功要因について整理したものである。

図表3-26 技術・技能の変化への対応力の向上の重要成功要因につながる  
主な訓練コース評価指標

重要成功要因	重要度	訓練コース評価指標	数値目標
OJTの推進	◎	OJTを推進する取り組みを実施しているか (伝達研修等)	有/無
指導員（講師）の研修	◎	技術・技能の変化への対応可能な実技能力についての受講者の満足度	〇〇%

## (2) 訓練指導力の向上

技術・技能を受講者に有効に習得していただくために欠かせないのが指導力であり、新人の指導員に関して言えば指導力を身につけるためのベテラン指導員の助言は非常に大きな財産である。

さらに、技術・技能の進展は、指導法にも影響を及ぼしてきている。従来からの職業訓練では、実習主体の集合訓練で技術・技能を指導しているが、少人数制での問題解決型の訓練が効果的であるという訓練分野も出てきている。このような訓練指導法の変化に対応できる指導力を向上させるための研修を受講する機会が必要である。

図表 3-27 は、訓練指導力の向上の戦略目標（業務目標）について、最も重要と思われる項目のプロセス管理の重視項目を示したものである。

図表3-27 訓練指導力の向上につながるプロセス管理の重視項目

視点	戦略目標 (業務目標)	プロセス管理の重視項目
IV学習と成長	訓練指導力の向上	OJTの推進
		指導員（講師）の研修

図表 3-28 は、訓練コース評価指標に重み付けして訓練指導力の向上の戦略目標（業務目標）に関する重要成功要因について整理したものである。

図表3-28 訓練指導力の向上につながる主な訓練コース評価指標

重要成功要因	重要度	訓練コース評価指標	数値目標
○ J T の推進	◎	○ J T を推進する取り組みを実施しているか（伝達研修等）	有/無
指導員（講師）の研修	◎	訓練指導力についての受講者の満足度	○○%

### （3）コーディネート・コンサルティング能力の向上

指導員は再就職に役立つ技術・技能を受講者に訓練するだけでなく、受講期間中の受講者に対して、キャリア・コンサルティングを含む相談援助により受講生の修了後の再就職に関する不安等を払拭したり、受講期間の後期においては、受講者と企業とのマッチングを行ったり就職活動支援を積極的に行わなければならない。これらを円滑及び効果的に行うためには、訓練現場での経験やベテラン指導員の助言が有効である。

また、これらの能力を向上させるための研修を受講する機会が必要である。

図表 3-29 は、コーディネート・コンサルティング能力の向上の戦略目標（業務目標）について、最も重要と思われる項目のプロセス管理の重視項目を示したものである。

図表3-29 コーディネート・コンサルティング能力の向上につながるプロセス管理の重視項目

視点	戦略目標 （業務目標）	プロセス管理の重視項目
IV 学習と成長	コーディネート・コンサルティング能力の向上	○ J T の推進
		指導員（講師）の研修

図表 3-30 は、訓練コース評価指標に重み付けしてコーディネート・コンサルティング能力の向上の戦略目標（業務目標）に関する重要成功要因について整理したものである。

図表3-30 コーディネート・コンサルティング能力の向上につながる主な訓練コース評価指標

重要成功要因	重要度	訓練コース評価指標	数値目標
○ J T の推進	◎	○ J T を推進する取り組みを実施しているか（伝達研修等）	有/無
指導員（講師）の研修	◎	相談支援、就職支援等についての受講生の満足度	○○%

### 第3節 評価シート・診断表

#### 3-1 評価シート案

上記公共職業訓練の評価指標に基づいてバランス・スコアカードの4つの視点全体について重要成功要因につながる重要指標について整理した評価シートの例を図表3-31に示す。活用の手順としては、3章の冒頭でも述べたように下記の手順で行う。

なお、プロセス管理のどの段階で実施するのかの参考にするために重要成功要因に色分けした。

- ① 訓練コース実施のためのビジョンを立てる。
  - ② ビジョンや訓練コースの現状を踏まえての戦略マップを作成する。
  - ③ 戦略マップより重要成功要因及び訓練コース評価指標を設定する。
  - ④ 数値目標に関しては、ビジョンより伺える重点項目や過去2～3年の実績を踏まえて事前に設定しておく。
  - ⑤ これらの評価指標について訓練コース個々のデータを入力して得られた結果を過去2～3年の結果と比較する。
  - ⑥ 成功業務プロセスやうまくいっている訓練コースとの比較を行う。
  - ⑦ ⑤、⑥の分析により明確化された問題点について改善策を検討する。
- この①から⑦のサイクルを回すことにより、訓練コースの品質の向上を目指す。

図表3-31 公共職業訓練の評価指標に基づいて整理した評価シート例

視点	戦略目標 (業務目標)	重要成功要因	指標の 重要度	訓練コース評価指標	数値目標	備 考	
I 顧客	顧客価値の 向上	修了生及び就職先事業主 の満足度、習得した職業能 力の活用状況の確認	◎	修了生の訓練に対する満足度	〇〇%		
			◎	企業の修了生に対する満足度	〇〇%		
		◎	外部(関係機関及び有識者)の訓練 コースの実施結果に関する満足度	〇〇%			
	サービス効 率の改善	入所(校)希望者数、入所 (校)生数、入所率(校)率、 応募率(校)率	◎	定員に対する応募率	〇〇%		
			◎	入所生数	〇〇人		
			◎	入所率	〇〇%		
		◎	満足度及び習得度の確認	◎	受講者の訓練コースに対する満足 度(満足者/回答者)	〇〇%	
				◎	受講者の訓練コースに対する習得 度(習得者/回答者)	〇〇%	
		◎	受講生の就職に対する意 識の確認	◎	相談援助(キャリア支援等)に関 する受講生の満足度	〇〇%	
				◎	就職支援活動に関する満足度	〇〇%	
	◎	修了生数、就職率	◎	修了生数	〇〇人		
			◎	就職率	〇〇%		
顧客認知度 の増大	訓練コースに関する広報活 動(広報、説明会、関係機 関との調整等)の状況	◎	求職者の広報に対する満足度 (満足者/回答者)	〇〇%			
		◎	情報発信件数(HP閲覧件数等)、 説明会開催件数、説明会参加者数、	〇〇件、 〇〇人			
II コンプ ライアンス及び財務の視 点	業務プロセ スの改善に よる経費の 節減	経費節減を目指した訓練実 施計画の作成	◎	経費節減につながる場所の活用 (内部(実習場・教室)・外部等の 使用計画)	施設利用 率		
			◎	経費節減につながる訓練実施計画 の策定	改善件数 〇〇件		
	訓練コース の品質向上 のための規 則、規定や 法の遵守	安全衛生に関する実施計 画及び資料の作成	◎	「作業前及び災害事例紹介等の安全 指導の徹底状況チェック表」、 「安全点検チェック表」、「災害発 生時の対処マニュアル」	有/無		
			◎	無災害実習等の実施	0件/年間		
		◎	教材や副教材の作成	◎	知的財産権(著作権等)を守るた めの仕組みがあるか	有/無	
				◎	個人情報保護法を守るための仕組 みがあるか	有/無	
				◎	環境保護法等の法律を守るための 仕組みがあるか	有/無	
III 業務 プロセス	①的確な訓 練ニーズの 把握	地域の産業動向を踏まえた 人材ニーズ及び求職者ニ ーズの把握	◎	地域の労働人口及び雇用者数の報 告	報告数		
			◎	地域の企業数	〇〇社		
			◎	企業・団体等ヒアリング件数	〇〇件		
			◎	各種機関の求人情報の報告	報告数		
			◎	人材ニーズヒアリング件数	〇〇件		
			◎	産業別、職種別求人状況の報告	報告数		

	② 訓練ニーズに即したコース設定	仕上がり像の検討	◎	設定した訓練期間で養成する職業能力(訓練コース毎の職業能力開発体系)	有/無		
		訓練カリキュラムの決定	◎	科目の到達水準に関する習得度を確認する場合は、科目ごとに訓練で習得した職業能力を確認・評価できる課題の設定	有/無		
			◎	科目ごとの到達水準の設定及び安全衛生に関する到達水準の設定	有/無		
		指導方法の決定	◎	実践的で解りやすく就職後役に立つ訓練の指導法(指導法に対する満足度)	◎◎%		
			◎	就職の際有効な資格取得のための指導(資格合格率)	◎◎%		
			◎	利用者や求人企業及び指導員に対して訓練効果を認識させる評価法	有/無		
		地域の関係機関及び有識者から意見聴取	◎	意見及び質疑への対応件数	◎◎件		
	③ 訓練コース準備及び実施	訓練効果の確認方法の決定	◎	科目の訓練課題ごとに自己評価と指導員(講師)の評価件数	◎◎件		
		訓練効果の高い課題の設定	◎	就職につながる訓練成果物の検討と課題選定または課題の作成	有/無		
		円滑な習得度の測定と評価の実施	◎	習得度測定の実施及び評価人数	◎◎人		
		総合的な訓練課題による習得度の確認	◎	習得度の確認人数	◎◎人		
		有効な相談援助(キャリア支援等)活動の実施	◎	相談援助件数	◎◎件		
		有効な就職支援活動の実施	◎	就職支援活動件数	◎◎件		
		指導方法の改善	◎	訓練の指導方法の改善(改善件数)	対前年比		
	④ 訓練コースの評価、改善と結果の公開	改善の実施	◎	成功業務プロセスの構築	構築数 ◎◎件		
			◎	常に職業訓練を取り巻く環境の変化に適応し、変化に合わせた改善の実施	改善件数 ◎◎件		
	IV 学習と成長	技術技能の変化への対応力の向上	OJTの推進	◎	OJTを推進する取り組みを実施しているか(伝達研修等)	有/無	
指導員(講師)の研修			◎	技術技能の変化への対応可能な実技能力についての受講者の満足度	◎◎%		
訓練指導力の向上		OJTの推進	◎	OJTを推進する取り組みを実施しているか(伝達研修等)	有/無		
		指導員(講師)の研修	◎	訓練指導力についての受講者の満足度	◎◎%		
コーディネーター・コンサルティング能力の向上		OJTの推進	◎	OJTを推進する取り組みを実施しているか(伝達研修等)	有/無		
		指導員(講師)の研修	◎	相談支援、就職支援等についての受講生満足度	◎◎%		

### 3-2 業務プロセス診断表

上記の評価指標は、それぞれの業務がどのような視点に対して影響するかという観点からは解かり易い資料となるが、業務プロセスの流れからすると見づらいものとなる。そこで、業務の流れの順に調査研究資料 NO. 117-2「プロセス管理を活用した公共職業訓練コースの設定運営管理の手引書」から引用したプロセス管理の重視項目を並べて、4つの視点に対しての対応と各項目の重要度（重要評価指標「◎」と重要でないもの「○」）を整理した業務プロセス診断表例を図表 3-32 に示す。

改善策等の検討の際に成功業務プロセスとの比較や一般の訓練コースとの比較に活用が期待される。

図表3-32 業務プロセス診断表例

大区分	小区分	No.	重要成功要因の重要度	プロセス管理の重視項目	A顧客	Bコンプライアンス等	C業務プロセス	D学習と成長
①的確な訓練ニーズの把握	I. 訓練ニーズの把握	1	◎	地域の産業動向を踏まえた人材ニーズ及び求職者ニーズの把握			○	
②訓練ニーズに即したコース設定	II. 実施訓練分野の選定	2	○	職務分析と職業能力の明確化			○	
		3	◎	仕上がり像の検討			○	
	4	◎	地域の関係機関及び有識者から意見聴取			○		
	III. 訓練カリキュラムの設定	5	◎	訓練カリキュラムの決定			○	
		6	◎	指導方法の決定			○	
③訓練コース準備及び実施	IV. 訓練実施に向けた準備	7	◎	経費節減を目指した訓練実施計画の決定		○		
		8	○	訓練効果の確認方法の決定			○	
		9	○	訓練効果の高い課題の設定			○	
		10	○	受講生に対してのヒアリング項目の決定			○	
		11	○	修了生に対してのヒアリング項目の決定			○	
		12	○	就職先事業主に対してのヒアリング項目の決定			○	
		13	○	訓練効果の高い課題の決定及び指導案の完成			○	
		14	◎	教材や副教材の作成		○		
		15	○	相談援助の実施計画及び資料の作成			○	
		16	○	就職促進活動の実施計画及び資料の作成			○	
		17	○	安全衛生に関する実施計画及び資料の作成		○		
		18	◎	OJTの推進				○
		19	◎	指導員(講師)の研修				○

	V. 訓練の実施	20	○	効果的な指導の実施	○			
		21	○	改善された指導の実施	○			
		22	◎	有効な相談援助(キャリア支援等)活動の実施	○			
		23	◎	有効な就職支援活動の実施	○			
		24	○	安全衛生を考慮した指導の実施		○		
		25	○	円滑な習得度の測定と評価の実施	○			
		26	○	総合的な訓練課題による習得度の確認	○			
④ 訓練コースの評価、改善と結果の公開	VI. 訓練コースの評価	27	◎	訓練コースを見直してきた経過、変遷			○	
		28	◎	訓練コースに関する広報活動(広報、説明会、関係機関との調整等)の状況	○			
		29	○	説明会等の開催及び相談援助の実施	○			
		30	◎	入所(校)希望者数、入所(校)生数、入所(校)率	○			
		31	○	訓練で習得した職業能力の明確化	○			
		32	○	満足度及び習得度の確認	○			
		33	○	受講生の就職に対する意識の確認	○			
		34	◎	修了生数、就職率	○			
		35	○	就職後の就業形態、主な仕事内容の確認	○			
		36	○	前職の職務との関係	○			
		37	○	修了生及び就職先事業主の満足度、習得した職業能力の活用状況の確認	○			
		38	○	基本プロセスごとの課題・問題点等に対する取り組み			○	
		39	○	訓練コースの実施結果に対する外部評価	○			
	VII. 訓練コースの改善	40	○	改善策の検討とその手順			○	
		41	◎	改善の実施			○	
		42	○	管理表等の作成			○	
		43	◎	訓練コースの改善についての公表	○			



