日本産業教育学会　関東地域分科会

第１９回　　エルゴナジー研究会
報告集

(20080430 改訂版)

2008 年　2 月 16 日

於　職業能力開発総合大学校

研究会プログラム

テーマ

中島　達也	「かなテクカレッジの紹介」	1
堀内　達夫	「フランスにおける継続教育の動向 ー新生涯職業教育法以降の交互制訓練と 継続教育・個人教育権ー」	１６
村上　智広	「在職者訓練コース評価法と訓練カルテ方式による 職業訓練スパイラルアップメカニズム」	25

かなテクカレッジの紹介

神奈川県立東部総合職業技術校
中島　達也

第19回エルゴナジー研究会

本日のお話

- 自己紹介
- 神奈川県職業能力開発計画
- 第8次神奈川県職業能力開発計画
- 神奈川県職業技術校の再編計画
- かなテクカレッジ（東部総合職業技術校）の概要
- 職業選択のミスマッチとライフサイクルプラン
  （ワーキングプアに関する話題提供）

2008.2.16

神奈川県職業能力開発計画

- 第7次計画（2001年度～2005年度）

  長引く景気の低迷の中で有効求人倍率、完全失業率が過去最悪

  「産業を支える人材の育成」
  「産業の高度化、高付加価値化に対応できる人材育成」
  「労働移動を容易にする職業訓練の充実」
  「モノづくり文化の継承と発展」
  「新たな人材育成推進体制の充実」

- 高等職業技術校再編整備計画（2004年2月）

  http://www.pref.kanagawa.jp/osirase/sangyojinzai/sangyojinzai/keikaku/sono1.pdf

- 第8次神奈川県職業能力開発計画(2006年9月)

  http://www.pref.kanagawa.jp/osirase/sangyojinzai/sangyojinzai/plan/8thplan.html

2008.2.16

第8次神奈川県職業能力開発計画

2008.2.16

実施目標の柱の整理についての考え方

【取り組むべき課題】

- 職業生活や就業形態に着目した個人の主体的な能力開発の促進
- 十分な教育訓練機会を得られない方への支援
- 若者への働くことに対する意識や意欲の醸成
- 企業の活性化に向けた従業員の職業能力開発への支援
- ものづくりの技術・技能の継承
- 人材育成に係る公共と民間、公的機関間の役割分担の明確化と連携・協力
- 企業のニーズに柔軟に対応できる教育訓練の仕組みづくり

【実施目標】 第8次神奈川県職業能力開発計画

- **Ⅰ　個人の意欲と能力を活かす職業能力開発の推進**
- **Ⅱ　若者の職業的自立の支援**
  ★　フリーター等対策
- **Ⅲ　企業の活性化に資する職業能力開発の促進**
- **Ⅳ　技術・技能の継承とものづくり意識の啓発**
  ★　２００７年問題への対策等
- **Ⅴ　人材育成推進体制の整備・充実**
  ★　新しい総合型の職業技術校の整備とかながわ人材育成支援センターの機能強化等

4　第8次神奈川県職業能力開発計画体系図

(注)　ゴシック＝重点事業・新規事業

《実施目標》	《取組みの方向性》	《施策の展開》
Ⅰ　個人の意欲と能力を活かす職業能力開発の推進	(1)職業生活を通じた職業能力開発の取組みの推進	① 公共と民間の教育訓練機関の役割と利用者の視点に立った提供【国・県・機構・職能協】 ② キャリア・コンサルティングの有効性の周知と提供及びキャリア・コンサルタントの養成【国・県・機構・職能協】 ③ ニーズに応じた教育訓練機会の提供【県・機構・職能協】 ④ 職業能力評価制度の普及促進【国・県・機構・職能協】 ⑤ 教育訓練給付制度の普及促進【国】
	(2)多様な働き方をする方や十分に教育訓練機会を得られない方への支援	① キャリア・コンサルティングの実施【国・県・機構・職能協】 ② 休日・夜間など、時間や利便性に配慮した職業能力開発の機会の提供【県・機構】 ③ 受講者のニーズに応えた入校時期の設定【県・機構】 ④ 創業をめざす方々を対象とした講習会の実施【県】 ⑤ 母子家庭の母などに配慮した教育訓練機会の提供【県】 ⑥ 新たに整備する職業技術校における託児室の整備【県】
	(3)障害者の就業を促進する職業能力開発	① 障害者の態様に応じた職業訓練と就業後の相談の実施【県】 ② 公共職業能力開発施設におけるバリアフリー化の促進【県・機構】 ③ 養護学校等における職業教育と神奈川障害者職業能力開発校との連携【県】 ④ 神奈川障害者職業能力開発校における受講ニーズに応じた訓練科目の設定【県】 ⑤ 神奈川県障害者技術競技大会（アビリンピック神奈川）の充実【県】 ⑥ 全国障害者技能競技大会（アビリンピック）の本県開催の検討【県】 ⑦ 障害者就労支援機関との連携強化による職業能力開発の効果的な実施【国・県】
	(4)中高年齢者の再就職支援	① かながわ高年齢者等就職支援センター（仮称）など就業支援機関との連携強化による職業能力開発の効果的な実施【国・県】 ② 再就職のための職業能力開発機会の提供【県・機構】 ③ 民間教育訓練機関などとの協力による中高年齢者向けの多様な教育訓練機会の提供【県】
Ⅱ　若者の職業的自立の支援 ★　フリーター等対策	(1)義務教育段階における職業意識の啓発	① 小・中学校におけるキャリア教育カリキュラムの開発・実践【県】 ② 「総合的な学習の時間」などを活用した職業に関する学習の充実【県】 ③ ものづくりやビジネスの体験をする教室などの開催【国・県・職能協】
	(2)学校生活から職業生活への円滑な移行	① 高等学校におけるキャリア教育カリキュラムの開発・実践【県】 ② 企業人による出前授業・保護者セミナー・職業見学会の実施【国・県・機構】 ③ インターンシップ・職場体験、ボランティア活動の推進【県】 ④ 教育訓練機関の課程受講による高校生の単位認定【県】 ⑤ 高校生を対象とした起業についての体験プログラムなどの実施【県】 ⑥ 高度訓練技能者による工業高校生への技術講習会の実施【職能協】 ⑦ 高等学校への公共職業能力開発施設の広報強化【県】 ⑧ 公共と民間の教育訓練機関の役割と利用者の視点に立った提供（再掲）【国・県・機構・職能協】 ⑨ キャリア・コンサルティングの実施（再掲）【国・県・機構・職能協】 ⑩ 企業が主体となって行う実践型人材養成システムの普及促進【国・県・機構】
	(3)不安定な就労状況にある若者への支援	① 公共と民間の教育訓練機関の役割と利用者の視点に立った提供（再掲）【国・県・機構・職能協】 ② キャリア・コンサルティングの実施（再掲）【国・県・機構・職能協】 ③ 企業での実践的な訓練を取り入れた日本版デュアルシステム訓練の充実【県・機構】 ④ 社会人としての基礎的な能力を育成する講座・カリキュラムの設定【県】 ⑤ 訓練途中で自己にあった多様な訓練内容を選択できる仕組みの検討【県】 ⑥ Yエミープログラム（若年者就職基礎能力支援事業）の普及促進【国】 ⑦ かながわ若者就職支援センターなど若者就業支援機関との連携強化による職業能力開発の効果的な実施【国・県・機

第8次神奈川県職業能力開発計画

Ⅲ　企業の活性化に資する職業能力開発の促進	(1)企業ニーズに即応した人材の育成	① 企業のニーズを踏まえた教育訓練内容の設定【県・機構】 ② 職業技術・技能の高度・専門化に対応する人材の育成【県・機構】
	(2)従業員に対する職業能力開発への支援	③ 企業のニーズに応じた在職者に対する訓練の実施と効果的に実施する仕組みの確立【県・機構・職能協】 ④ 講師を企業に派遣して行う在職者訓練の実施【県】 ⑤ 休日・夜間における在職者訓練の充実【県・機構】 ⑥ 企業に出向いて在職者訓練の相談・支援を行う専門職員の配置【県】 ⑦ 公共職業能力開発施設・訓練の貸与などによる企業の行う教育訓練の支援【県・機構】 ⑧ 職業能力開発推進本部の強化推進と企業内職業能力開発計画の策定などの支援【職能協】 ⑨ 「キャリア形成促進助成金」などの助成制度の普及推進【機構】 ⑩ 中小企業等の認定職業訓練校に対する支援【県】 ⑪ 企業における職業能力開発の好事例の紹介や教育訓練情報の提供【県】
Ⅳ　技術・技能の継承ともものづくり意識の発揚 ★　２００７年問題への対策等	(1)２００７年問題に係る技術・技能の維持・継承への支援	① 技術・技能継承プラザの開設【県】 ② 人材育成、技術・技能継承に関する情報提供・相談の実施【県・職能協】 ③ 企業のニーズに応じた在職者に対する訓練の実施と効果的に実施する仕組みの確立（再掲）【県・機構・職能協】 ④ 企業に出向いて在職者訓練の相談・支援を行う専門職員の配置（再掲）【県】 ⑤ 高度熟練技能者の協力を得て実施する「かながわものづくり継承塾」の充実【県】 ⑥ 退職者も含めた熟練技術・技能者の登録、技術・技能継承の訓練の講師などとしての活用【県・職能協】 ⑦ 次代を担う若者のものづくり産業への就業を目的とした訓練の充実【県】 ⑧ 青年技能者技能競技大会（技能五輪全国大会）の本県開催の誘致【県】
	(2) 技術・技能が尊重される社会づくり	① 「かながわ技能フェスティバル」の開催など優れた技術・技能に身近に触れる機会や技能を競う機会の提供【県・職能協】 ② 技能検定制度など職業能力評価制度の普及推進【県・職能協】 ③ 青年技能者技能競技大会（技能五輪全国大会）や全国障害者技能競技大会（ﾁｬﾚﾝｼﾞﾄﾞ）などへの参加支援【県・職能協】 ④ 部門別表彰、青年技能者技能表彰などの設定の検討【県・職能協】 ⑤ 青年技能者技能競技大会（技能五輪全国大会）の本県開催の誘致（再掲）【県】
Ⅴ人材育成推進体制の整備・充実 ★　新しい総合型の職業技術校の整備とかながわ人材育成支援センターの機能強化等	(1)新しい総合型の職業技術校の整備などによる公共職業能力開発体制の充実	① 県の東部及び西部へ新しい総合型の職業技術校の整備【県】 ② 高等職業技術校生などの授業評価導入による訓練の質の向上【県】 ③ プロセス管理手法などによる恒常的な訓練コースの見直し【県・機構】 ④ キャリア・コンサルティング、職業訓練及び職業支援のワンストップでの提供【県・機構】 ⑤ 中小企業在職者の職業能力開発への支援強化【県・機構】 ⑥ 訓練途中で自己にあった多様な訓練内容を選択できる仕組みの設計（再掲）【県】 ⑦ 休日・夜間など、時間や利便性に配慮した職業能力開発の機会の提供（再掲）【県・機構】 ⑧ 受講者のニーズに応えた入校時期の設定（再掲）【県・機構】 ⑨ 企業での実践的な訓練を取り入れた訓練・カリキュラムの充実【県・機構】 ⑩ 職業能力開発に関する取組みの広報強化【国・県・機構・職能協】 ⑪ 指導訓練の指導力向上と指導者としての民間人材などの採用【国・県・職能協】 ⑫ 産業技術短期大学校における、高付加価値型のものづくりを担っていく実践技術者の育成【県】
	(2) かながわ人材育成支援センターにおける機能強化	① 公共と民間の教育訓練情報の収集と利用者の特点に立った提供（再掲）【国・県・機構・職能協】 ② キャリア・コンサルティングの実施（再掲）【県】 ③ 指導人材の登録・提供（スタッフバンク）の充実【県】 ④ 企業在勤者のための職業能力開発プログラムの作成支援【県】 ⑤ 公共と民間の共同による調査・研究・開発の実施【県】 ⑥ 民間教育訓練機関などとの人材育成支援ネットワークの充実【県】
	(3)関係機関との役割分担と連携強化	① 民間教育訓練機関などとの協力による多様な教育訓練機会の提供【県・機構】 ② 職業能力開発実施機関間の一層の連携強化による事業内容の調整と情報協力【県・機構・職能協】 ③ 市町村との職業能力開発関連情報の交換の促進【県】 ④ 公共職業安定所やかながわ若者就職支援センター、かながわ高年齢者等就職支援センター（仮称）などの就業支援機関と職業能力開発実施機関との一層の連携強化による職業能力開発の効果的な実施【国・県・機構】

第8次神奈川県職業能力開発計画

神奈川県
高等職業技術校再編整備計画

2008.2.16

高等職業技術校再編整備計画の要旨

職業能力開発を巡る現状

- **求められる職業能力の変化**
  IT化、即戦力、多能化
- **雇用ミスマッチの拡大**
  業種別有効求人倍率の較差（事務的職業 vs 専門的技術的職業）
  希望する職種がない
- **若者をめぐる状況**
  若年者失業率、フリータ、早期離職（七五三現象）
- **企業主導の訓練機能の低下**
  訓練費用負担、自発訓練の重要性

高等職業技術校の課題

- **民間との連携**
  中小企業人材育成支援システム（中小限定、スタッフバンク情報、参加団体限定的）
  地区職業能力開発推進協議会（会員数の減少、共同訓練などの地域一体活動）
- **求職者に対する訓練**
  入校前、訓練の実施、就職支援 → ワンストップサービス
- **民間への支援（メニュー型・オーダー型訓練）**
  訓練機関・時間帯弾力化、訓練の多様化、各技術校・センターの連携、ノウハウ提供
- **高等職業技術校の施設・運営**
  専門化・地域配置（規模小）、躯体の老朽化

08.2.16

再編整備の必要性

平成16年2月

- 経済のグローバル化やサービス化の進展による産業構造の変化や、長引く景気低迷の中で、企業は事業領域の再構築を進めており、人材戦略においても即戦力を外部から獲得する傾向にあり、労働者に対しては、幅広い業務に対応できる多様で高度な能力を求めるなど、職業能力開発を巡る環境は大きく変化しています。
- また、完全失業率が5%台で高止まりし、求人企業が求める職業能力を求職者が有していないなど、求人があっても就職できないという雇用のミスマッチが拡大しています。
- そこで、より多様化、高度化する企業の人材ニーズや訓練受講者のニーズに的確に応えた職業能力開発を実施し、雇用の安定を図るためには、高等職業技術校と多様な訓練資源を有する民間教育機関等とが、役割分担と連携を行い、社会全体として職業能力開発の推進体制を整えていくことが重要となっています。

2008.2.16

再編整備のポイント

1 民間との役割分担と連携による職業能力開発の推進体制の構築
(1)民間との連携による人材育成支援機能の充実強化
(2)地域企業との連携
2 高等職業技術校の機能の充実強化
(1)訓練コースの見直し
(2)キャリア・コンサルティングの導入と就職支援の強化
(3)委託訓練に係る専門部門の設置
(4)中小企業在職者の能力開発への支援
(5)教育機関等との連携
3 高等職業技術校等の運営体制の整備
(1)専門校化している技術校を統合し総合校化
(2)人材育成に関する支援機能を担う施設の整備

2008.2.16

再編計画

高等職業技術校の再編整備の方法

現在の高等職業技術校

- 訓練分野を特化した小規模専門校を10校1分校配置

■ 工業技術分野 (5校1分校)
川崎高等職業技術校
横須賀高等職業技術校(含分校)
秦野高等職業技術校
京浜高等職業技術校
相模原高等職業技術校

■ 社会サービス分野 (2校)
紅葉ヶ丘高等職業技術校
小田原高等職業技術校

■ 建築技術分野 (2校)
鶴見高等職業技術校
平塚高等職業技術校

■ 情報技術分野 (1校)
藤沢高等職業技術校

大規模総合校化

専門性を活かしながら総合力を発揮

県内の東西バランスを考慮した配置

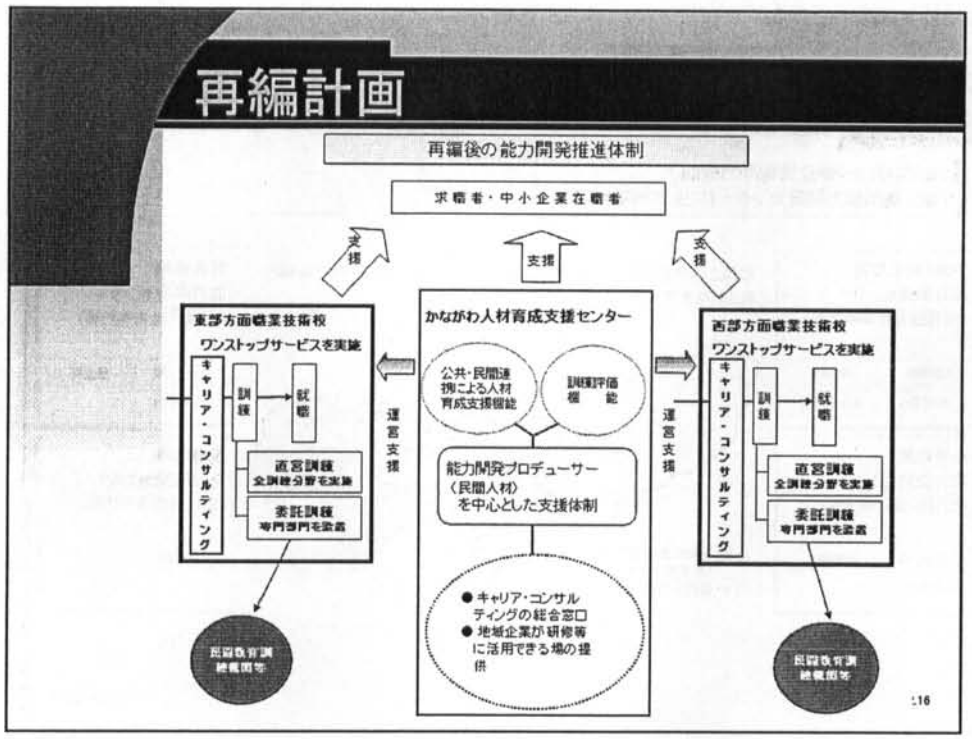
再編後の高等職業技術校

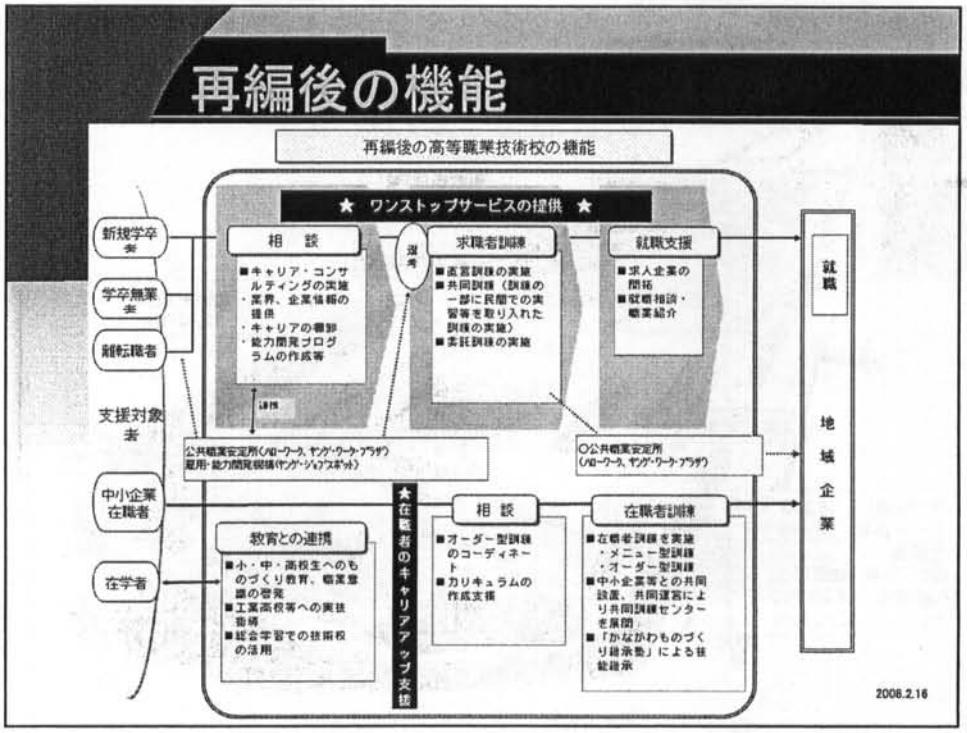
- 1校で全ての訓練分野を実施できる大規模総合校を県内に2校配置

東部方面職業技術校
●直営訓練
■工業技術分野
■社会サービス分野
■建築技術分野
●委託訓練 ●共同訓練
■情報技術分野
■ビジネス分野

西部方面職業技術校
●直営訓練
■工業技術分野
■社会サービス分野
■建築技術分野
●委託訓練 ●共同訓練
■情報技術分野
■ビジネス分野

2008.2.16


再編計画
再編後の能力開発推進体制
求職者・中小企業在職者
支援
支援
支援
東部方面職業技術校
ワンストップサービスを実施
キャリア・コンサルティング
訓練
就職
直営訓練
企訓総分野を実施
委託訓練
専門部門を盗蔵
運営支援
かながわ人材育成支援センター
公共・民間連携による人材育成支援機能
訓練評価機能
能力開発プロデューサー
〈民間人材〉
を中心とした支援体制
●キャリア・コンサルティングの総合窓口
●地域企業が研修等に活用できる場の提供
運営支援
西部方面職業技術校
ワンストップサービスを実施
キャリア・コンサルティング
訓練
就職
直営訓練
企訓総分野を実施
委託訓練
専門部門を盗蔵
民間教育訓練機関等
民間教育訓練機関等
:16


再編後の機能
再編後の高等職業技術校の機能
★ ワンストップサービスの提供 ★
新規学卒者
学卒無業者
離転職者
支援対象者
中小企業在職者
在学者
相談
■キャリア・コンサルティングの実施
・業界、企業情報の提供
・キャリアの機能
・能力開発プログラムの作成等
連携
求職者訓練
■直営訓練の実施
■共同訓練（訓練の一部に民間での実習等を取り入れた訓練の実施）
■委託訓練の実施
就職支援
■求人企業の開拓
■就職相談・職業紹介
公共職業安定所（ハローワーク、ヤング・ワーク・プラザ）
雇用・能力開発機構（ヤング・ジョブスポット）
○公共職業安定所（ハローワーク、ヤング・ワーク・プラザ）
★在職者のキャリアアップ支援
教育との連携
■小・中・高校生へのものづくり教育、職業意識の啓発
■工業高校等への実技指導
■総合学習での技術校の活用
相談
■オーダー型訓練のコーディネート
■カリキュラムの作成支援
在職者訓練
■在職者訓練を実施
・メニュー型訓練
・オーダー型訓練
■中小企業等との共同設置、共同運営により共同訓練センターを展開
■「かながわものづくり継承塾」による技能継承
就職
地域企業
2008.2.16

東京都立技術校（参考）

2007年4月より都立技術専門校は、
「都立職業能力開発センター」に生まれ変わりました！

中央・城北職業
能力開発センター
（旧飯田橋技術専門校）

板橋校	赤羽校
有明分校	高年齢者校

多摩職業
能力開発センター
（旧立川技術専門校）

八王子校	武蔵野校
府中校	

地図上の印をクリックすると、都立職業能力開発センター各校の情報が表示されます。

城東職業
能力開発センター
（旧亀戸技術専門校）

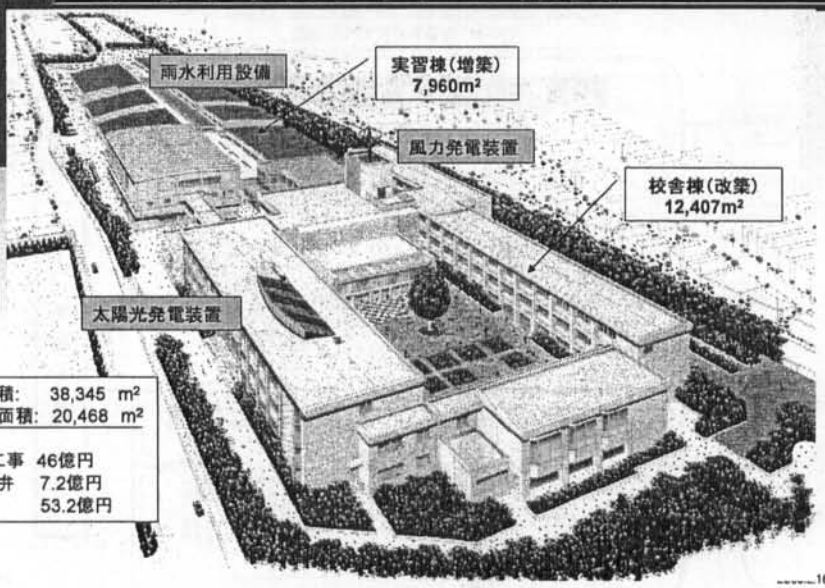
江戸川校	足立校
台東分校	

城南職業
能力開発センター
（旧品川技術専門校）

大田校

2008.2.16

かなテクカレッジの概要



敷地面積:　38,345 m²
延べ床面積:　20,468 m²
整備費
設計・工事　46億円
初度調弁　7.2億円
合計　53.2億円

16

訓練コースとその特徴

分野	コース名	定員	訓練期間	入校時期（月）	特記事項
工業技術	チャレンジプロダクト	30人	1年	4, 10	【体験】【選択】【企業コラボ】
	セレクトプロダクト	40人	1年	4, 7, 10, 1	【選択】【複合】【入校時期の弾力化】
	メカニカルエンジニア	20人	1年	4	
	3次元CAD&モデリング	20人	1年	4	
	電気	20人	1年	4	
	コンピュータシステム組込み開発	60人	2年	4	
	自動車整備	60人	2年	4	
	機械CAD	40人	6月	4, 10	
	溶接・板金	20人	6月	4, 10	
社会サービス	ケアワーカー	60人	6月	4, 10	
	給食調理	60人	6月	4, 10	
建築技術	建築設計	20人	1年	4	
	造園	30人	1年	4	
	室内施工	40人	6月	4, 7, 10, 1	【入校時期の弾力化】
	ビル設備管理	60人	6月	4, 10	
計	15コース	580人			

【体験】
専門訓練の前に体験訓練を導入
【選択】
希望や適性に応じて訓練を選択可能
【企業コラボ】
3カ月の企業実習（パート雇用を含む）
を組み合わせた実践就労型訓練
【複合】
複数分野の技術・技能を同時に習得可能

2008.2.16

かなテクカレッジフォト

2008.2.16

かなテクカレッジフォト
2008.2.16

校舎棟一階事務室配置図
会議室
玄関
事務室
応接室
小会議室
講師控室
ピロティー
ロビーラウンジ
職員室
印刷室
ホール
職員女子更衣室
保健室
職員男子更衣室
校長室
書庫(1)
書庫(2)
書庫(3)
1号館
2号館
中庭
3号館
セミナー教室(1)
電気室
多目的教室
テラス
ホール
廊下
セミナー教室(2)
セミナー教室(3)
在職者訓練
セミナー教室(6)
特台室
ホール
就職情報室
相談室
50m
2.16

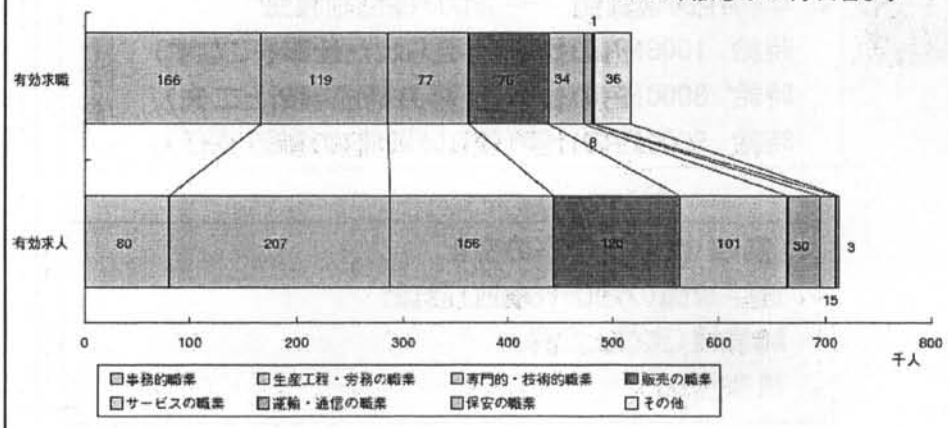
職業選択のミスマッチとライフサイクルプラン
（ワーキングプアに関する話題提供）

2008.2.16

ものづくり人材育成に関する現状

図211－9　29歳以下の職業別求人・求職の状況（2006年12月）

2007年版ものづくり白書より



備考：新規学卒者を除きパートタイムを含む常用
資料：厚生労働省「職業安定業務統計」

2008.2.16

希望賃金と求職賃金

2007年版ものづくり白書より

表211−6　有効求人倍率が高い職業小分類の求人平均賃金及び求職希望賃金（2006年12月）

	有効求人倍率	求人平均賃金（千円）	求職希望賃金（千円）
計量計測機器・光学機械器具組立・修理の職業	3.52	185	191
金属溶接・溶断の職業	2.87	227	←→ 226
窯業製品製造の職業	2.81	193	200
ゴム・プラスチック製品製造の職業	2.79	185	204
金属加工の職業	2.68	213	←→ 215
金属材料製造の職業	2.53	206	217
輸送用機械組立・修理の職業	2.13	206	215

備考：1．「生産工程・労務の職業」（建設関係を除く。）の中で、2006年12月の有効求人倍率が2倍を超える職業小分類
2．新規学卒者を除きパートタイムを除く常用
3．求人平均賃金は、上限賃金と下限賃金の中間値の平均。
資料：厚生労働省「職業安定業務統計」

2008.2.16

賃金体系と社会環境の変化

- ボーナスは業績連動
- 年功序列型賃金　→　能力・役割別賃金

時給　1000円の仕事（与えられた仕事をこなす）
時給　3000円の仕事（仕事の構成判断と工夫）
時給　5000円の仕事（新しい価値の創造・責任）

自主・自律

- 高校・大学進学率の変化
- 進学意識の低下（横並び意識）
- 職業観（実像と虚像）
- 核家族化

2008.2.16

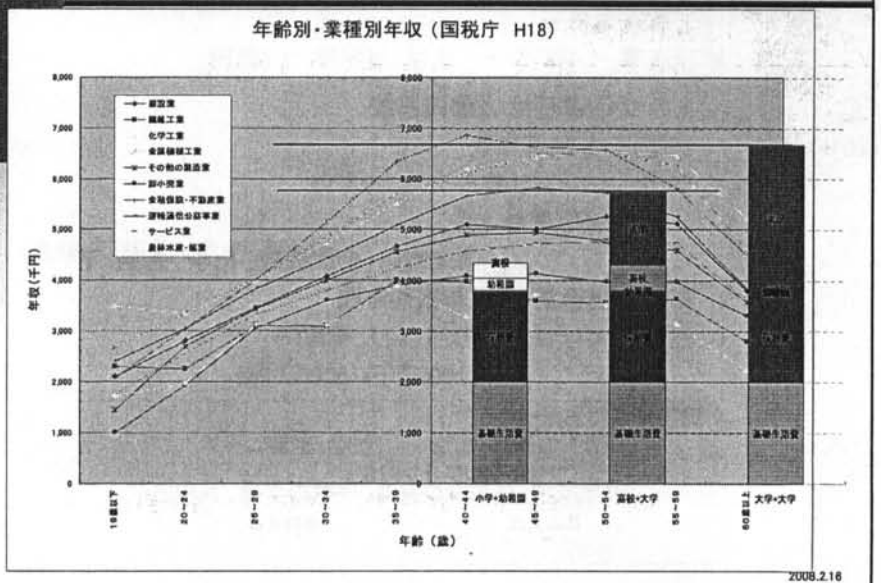
業種別賃金格差 （MSNマネー）

業種別生涯給料（上場企業）

順位	業種	業界平均（万円）	順位	業種	業界平均（万円）
1	放送業	44,287	18	卸売業	21,468
2	石油・石炭製品	29,104	19	輸送用機器	21,209
3	海運業	26,670	20	建設業	21,205
4	空運業	26,214	21	精密機器	21,138
5	証券業	25,944	22	機械	21,082
6	電気・ガス業	25,407	23	パルプ・紙	20,418
7	情報・通信業	25,299	24	非鉄金属	20,395
8	医薬品	24,422	25	金属製品	19,773
9	不動産業	23,733	26	食料品	19,646
10	保険業	23,179	27	サービス業	19,494
11	その他金融業	23,125	28	陸運業	19,271
12	倉庫・運輸関連業	22,522	29	ガラス・土石製品	19,234
13	鉱業	22,177	30	ゴム製品	19,216
14	銀行業	22,152	31	その他製品	18,914
15	鉄鋼	21,970	32	繊維製品	17,825
16	電気機器	21,849	33	小売業	17,634
17	化学	21,807	34	水産・農林業	17,442

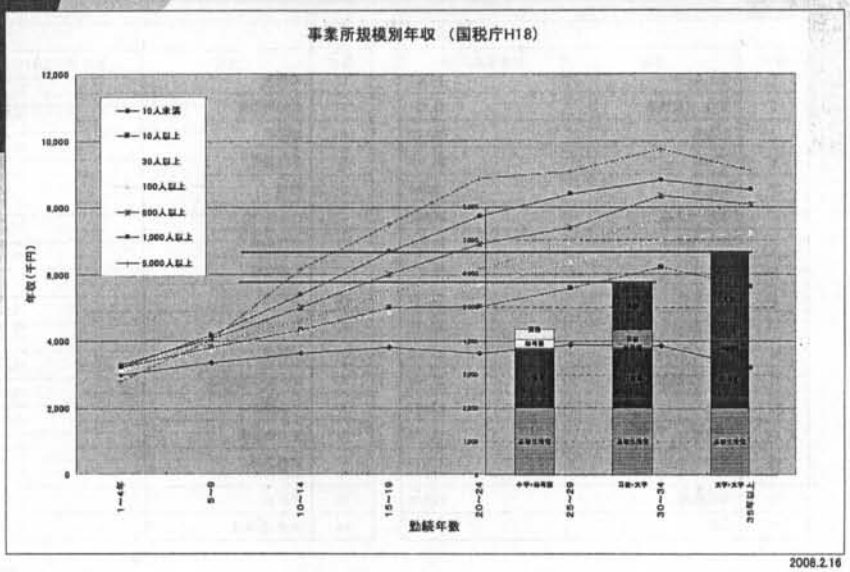
2008.2.16

年齢別・業種別年収



2008.2.16

事業規模別年収



2008.2.16

まとめ

- 生涯賃金格差
  放送業　4.4億円　～　水産・農林業　1.7億円
  ものづくり業種は　2億円程度
- 業種別・年齢別年収
  支出ピーク時（40歳～50歳）の年収
  350万円（農林水産）～
  650万円（金属機械、化学、金融・不動産）
- 事業所規模別・勤続年数別年収
  生涯最大年収　400万円（10人未満）～
  1000万円（5000人超）

職業選択にあたって
個人の適性・志望　≠　社会・企業ニーズ
ライフサイクルプラン想定
（地域性、住居費の有無、子供の学費、共稼ぎ）
基礎支出　　期限支出

2008.2.16

ご清聴ありがとうございました

2008.2.16

フランスにおける継続教育の動向
－新生涯職業教育法以降の交互制訓練と継続教育・個人教育権－

堀内達夫　大阪市立大学

はじめに

2004 年 5 月に新たな生涯職業教育法が制定された。この新法は、1971 年 7 月の生涯教育法に始まる継続教育に「第２の息吹を与える」ことを目指しているといわれる。そこでは、全従業員を対象として、企業と協調しつつも従業員自らの主導で継続教育が受けられる「個人教育権 droit individuel à la formation :DIF」が新設されるとともに、従来の若年求職者向け交互制訓練（Alternance）を改組した「専門化訓練 contrat et période de professionnalisation :CP」が導入された。加えて、継続教育に係わる労使団体（社会的パートナー）の役割拡充が意図されている。1)

これまで、フランスの職業教育は、他の EU 諸国と比べて学校と労働市場の間ではっきりと区別された関係を維持してきたが、若者世代における職業的・社会的移行の困難（高失業率等）とその長期化、多様化、および欧州レベルにおける生涯学習、継続教育の拡充策という状況下において、学校と労働市場の関係が大きく変わろうとしている。2) そこで、本発表では、職業教育の社会的パートナーとして重要な一翼を担う経営者団体、その中でも、とくに機械、電気・電子、製鉄・冶金などフランス重工業部門の中心をなす金属産業、そのパリ地域部門である「パリ地域金属産業グループ Groupe des Industries Métallurgiques de la région parisienne :GIM」3) の聞き取り調査（2007 年 3 月 12 日）を通じて、明らかになった交互制訓練および継続教育・個人教育権の動向について報告する。

１．交互制訓練の概況

(1) 専門化訓練

2003 年 9 月の全国労使協定に基づく 2004 年 5 月の「生涯職業教育及び社会的対話に関する法律」によって、これまでの交互制訓練である資格取得訓練（CQ）、適応訓練（CA）、導入訓練（CO）に代わって、それらを統合した専門化訓練（CP）が導入された。

2005 年末まで及び 2006 年前半期の新規専門化訓練契約数は、それぞれ 96,000 余と 30,000 弱である（**表 1-1**：労働省統計調査活動部 2006 年 10 月）。これら新規契約数を旧交互制下のそれと比べると、専門化訓練の新たな傾向を読み取ることができる。まず、若年者が減って、逆に 21 歳以上の成人が増加している。また、受講者の教育歴（学歴）レベルが低下している。これまで取得免状のレベルでは、バカロレア準備が多かったが、これも減少して、免状取得を目標としない層、あるいは産別協約証書等準備者が増えている。受講者の前歴（出身）では、失業者（求職者）が半分近くを占めるようになり、逆に学卒者が激減している。訓練の期間は、総じて短くなっているようである。業種別では、第 3 次産業部門が新・旧訓練ともに 75 ％前後を占めている。全体として、若年者よりは学歴の低い成人が増え、失業者（休職者）の割合が増えて、したがって、資格準備に繋がる長期の訓練でなく、公認の免状を求めない短期の訓練に集まる傾向が指摘できる。

表 1-1.専門化訓練の近況

西暦年月		2004 (旧交互制)	2004.10− 2005.12	2006.1.− 7
新規登録契約数		156,372	96,346	29,507
男／女　%		53.4/ 46.6	52.2/ 47.5	55.0/ 45.0
年齢 %	16	1.9	1.3	0.9
	17/18	**13.3**	**12.6**	**7.6**
	19/20	29.4	28.4	21.8
	21~25	49.5	46.3	52.7
	26 以上	**5.7**	**11.6**	**17.2**
教育歴 %	Ⅰ−Ⅲ	22.6	23.6	23.6
	Ⅳ	42.5	39.9	32.7
	Ⅴ	25.2	26.0	27.5
	Ⅴ準Ⅵ	**9.7**	10.5	**16.2**
取得準備免状	Bac+3 年以上	6.5	6.2	7.6
	Bac+2 年	11.8	13.1	11.8
	Bac(ﾊﾞｶﾛﾚｱ)	**40.1**	**39.1**	**30.8**
	CAP,BEP	23.4	24.1	23.7
	その他	8.1	8.4	10.8
	免状なし	**10.1**	9.2	**15.1**
出身 %	学校	**34.2**	**30.0**	**12.5**
	雇用支援	15.0	15.9	12.3
	在職者	22.4	19.3	22.8
	求職者	**22.5**	**31.2**	**47.2**
	無業者	5.9	3.6	5.2
契約	有期／期限無	83.7/ 16.3	85.1/14.9	80.2/19.8
訓練期間	6−11 ヶ月	−	**26.7**	**39.2**
	12 ヶ月	−	11.2	8.9
	13−23 ヶ月	−	40.3	45.1
	24 ヶ月以上	−	**21.8**	**5.8**
訓練業種 %	農林水産業	1.0	0.9	0.6
	工業	16.4	14.5	14.8
	建設業	8.4	8.6	6.6
	商業	26.6	26.0	22.7
	企業向業務*1	**18.0**	**20.2**	**25.8**
	個人向業務*2	10.3	10.4	9.0
	他第 3 次産業	19.3	19.4	20.7

備考：取得資格の認定様式には、免状または同類称号、他の協約・労使協議認定がある。
*1.金融・銀行業等、*2.理美容、ホテル、レストラン、自動車修理等。

出典：GIM 配布資料、DARES, Premières informations Synthèse,le contrat de professionnali−sation en 2005,2006.

(2) 見習訓練（徒弟訓練）

表 1-2.見習訓練の推移

西暦年		1992	1995	1997	2000	2002	2004	2005
新規登録契約数		129,616	178,080	211,880	237,876	236,806	246,717	260,408
男／女 %		69.2/30.8	71.9/28.1	71.4/28.6	71.2/28.8	69.2/30.8	69.6/30.4	68.6/31.4
年齢 %	15/16	42.7	36.7	35.2	34.7	35.8	33.2	31.6
	17/18	35.8	32.1	32.0	33.4	31.7	32.7	33.0
	19/20	15.1	18.1	18.2	18.8	18.7	18.8	19.7
	21 以上	6.5	13.1	14.7	13.1	13.9	15.3	15.7
教育歴レベル		%	%	%	%	%	%	%
Ⅰ−Ⅲ		1.2	3.1	4.8	5.6	7.0	8.5	8.8
Ⅳ		4.1	8.2	10.9	11.5	12.6	13.6	14.3
Ⅴ		34.2	38.5	34.8	33.7	33.1	33.6	34.7
Ⅴ準Ⅵ		60.5	50.1	48.4	49.3	48.4	44.2	42.2
訓練レベル %								
Ⅰ−Ⅲ		2.2	5.8	6.9	9.5	11.6	12.9	13.3
Ⅳ		7.0	11.9	15.6	17.0	18.8	20.1	20.2
Ⅴ		90.8	83.3	74.1	70.5	66.9	64.8	64.0
補充		−	−	3.4	2.9	2.7	2.2	2.5
出身 %	学校	75.5	67.6	63.2	63.7	62.7	62.8	61.8
	見習訓練	16.9	20.8	24.0	26.2	28.0	27.2	27.4
	求職者	1.8	3.8	3.6	2.6	2.0	2.5	3.0
	その他	5.8	7.9	8.9	7.5	7.4	7.5	7.8
訓練業種 %								
農林水産業		1.1	2.5	2.1	2.5	2.4	2.4	2.3
工業		19.6	22.4	23.6	22.9	21.9	21.0	20.8
建設業		19.4	20.1	20.0	21.6	21.2	23.2	22.8
商業		33.2	29.1	27.5	26.7	26.9	25.0	24.4
企業向業務*1		1.2	2.3	3.7	4.4	5.1	5.5	5.6
個人向業務*2		25.1	21.8	20.5	18.9	19.0	19.0	20.2
他第 3 次産業		0.4	1.8	2.6	2.9	3.5	3.9	4.0
訓練期間 %								
12 ヶ月未満		15.2	16.2	17.1	18.7	19.0	19.5	20.2
13−23 ヶ月		7.2	9.0	12.6	16.5	18.4	18.8	21.6
24 ヶ月		71.6	65.8	61.7	56.2	53.1	54.8	51.3
25 ヶ月以上		6.0	9.0	8.6	6.6	9.5	6.6	6.9

備考：*1.金融・銀行業等、*2.理美容、ホテル・レストラン業等

出典：GIM 配付資料、DARES（労働省統計調査活動部、全国）

DERS,Premières informations Synthèse,l'Apprentissage en 2005, 2007.

つぎに、現交互制訓練の一つである見習訓練（apprentissage）の動向について述べる。1980年代後半の改革により、見習訓練（徒弟訓練とも訳す）は旧来の熟練職準備からテクニシャン・中間職、エンジニアなど高度で多様な職種への準備にその目標を拡大してきた。2005年には、新規の見習訓練契約総数は 260,000 余を数え、2002-03 年に若干の落ち込みが認められるものの、1990 年代後半からの増加傾向を維持している。（**表 1-2**：労働省統計調査活動部 2007 年３月）。ただし、この数値には公的部門の契約数 4363 が含まれていない。

見習訓練契約を管轄する労働省の統計データを用いて、近年におけるその推移を一瞥しておこう。見習訓練生の年齢は、全体として上昇しており、とくに 19 歳以上の伸び率が高い。これと並んで、その学歴（教育歴）レベルが上がり、高等教育（Ⅰ～Ⅲ）を終えて見習制に入る青年も増えている。90 年代までは CAP,BEP という熟練職レベル（Ⅴ）の免状を目指す見習訓練生が大半を占めていたが、21 世紀になって、バカロレア（Ⅳ）及び高等教育免状（Ⅰ～Ⅲ）の取得を準備する割合が増加して、それらが全体の約１／３を占めるようになった。前述した専門化訓練とは異なり、見習訓練生に占める女子の割合が相対的に低い（前者：45 ％強、後者：30 ％強）。業種別では、商工業が減少気味であるのに対して、理美容、ホテル、レストランなど個人向業務への関心が回復している。訓練期間に関して、２年（24 ヶ月）を越えるコースは減少している。なお、この短期化傾向は、2005 年 1 月 18 日付の社会的統合計画法により、一層強まるであろう。この法律により、見習訓練による取得済み免状を補充する場合、既取得免状・称号よりも下位の免状を準備する場合、６ヶ月から 12 ヶ月の見習訓練契約を結ぶことができるようになったからである。

２．交互制訓練および継続教育・個人教育権のゆくえ

(1) 交互制訓練

学校タイプの職業教育が発達したフランスにあって、交互制訓練と称する見習訓練および専門化訓練は、どちらも企業を基礎とする職業教育であり、特殊な労働契約を結んで実施される。しかし、見習訓練が国民教育省の下で初期教育に属するのに対して、専門化訓練は労働省下の継続教育に含まれる。聞き取り調査（2007 年 3 月）で応対されたジャック・ベルナール（J,Bernhardt）GIM 訓練部長は、学校を基礎とする職業教育よりも交互制で運用される見習訓練の近年における発展に注目している。GIM で配布された資料に基づいて、**表 2-1** において、見習訓練と 2004 年の新生涯職業教育法で導入された専門化訓練とを比較して、それらの特徴をまとめた。

見習訓練であれ、専門化訓練であれ、企業では交互制訓練を担当する指導員（チューター）が必要である。GIM での聞き取りによると、金属産業の企業内ではいわゆる固定したチューター職は設けられておらず、従業員全員がチューターとなるよう奨励され、それぞれの専門的な知識を伝達するよう努める責任が負わされている。そのための特別報酬は与えられないという。また、訓練機関に委託して訓練を行う場合もあれば、大企業のように、独自に企業内学校（écoles d'entreprise）を設けて訓練を行う場合もある。

表 2-1.見習訓練と専門化訓練

	見習訓練	専門化訓練
目的	若年労働者が免状ないし職業目標の称号によって認定される職業資	訓練と労働の交互制契約によって若者および求職者の持続的な雇用へ

	格に導く交互制の教育を授ける。	の移行または復帰を奨励する。
対象	16 歳から満 25 歳までの若者（特例有り）。	16 歳から満 25 歳までの若者。または 26 歳以上の求職者。
雇用主	公的部門（商工業ではない）の企業および手工業、商工業、協会の部門。	継続教育財政を負う総ての雇用主、公的な商工業施設、海軍装備企業。国家、地方公共団体、行政施設除く。
訓練タイプ	１～３年の有期雇用（期間の特例有り）。	６ヶ月から１年（部門別協定により２年に延長可）の有期雇用ないし期限無し雇用。*1
労働期間	訓練時間を含めて他の企業従業員と同じ労働時間。	訓練時間を含めて他の企業従業員と同じ労働時間。
訓練支援と経験知認証制	企業と CFA*2 での訓練。CFA 訓練時間は 400 時間の年平均最低時間。一定条件で 200 時間を下回らない範囲で時間数を削減できる。	総契約時間の 15 ～ 25 %の間（部門別協定により 25 %を上回ることができる）に、評価、支援、教育の期間を含む（ただし 150 時間を下回らない）。
最低報酬	見習生の年齢と訓練課程に応じて最低賃金 SMIC の 25 %から 78 %までの最少賃金。	16 ～ 25 歳について、年齢と訓練水準に応じて SMIC の 55 ～ 80 %。26 歳以上は SMIC 時間給。
雇用主への助成	11 人未満企業と手工業一覧に登録された企業では雇用主・従業員負担金全額免除。*3　11 人以上企業では社会保障（社会保障費、失業保険費等）の雇用主負担免除。見習生 1 人当たり 1600 ユーロ、障害者・無資格者なら 2200 ユーロの支給。州による年間訓練最低額 1000 ユーロの一括補償手当。	16-25 歳および 45 歳以上の求職者に対する社会保障の雇用主負担免除。

備考：*1. 専門化訓練は、正規従業員（雇用期限無し）も対象となる。

*2.見習養成センター Centre de formation d'apprentis

*3.フランス 22 州（複数の県からなる行政単位 région）の中で、また業種間（大企業、パン屋等）で、大きな差異がある。

(2) 継続教育・個人教育権

フランス継続教育を特色づけるいわゆる個人主導の訓練受講権には、これまでの個人教育休暇（CIF）と新設の個人教育権（DIF）とがある。前者に関しては、一人当たり訓練時間の増加など質的な改善が図られつつも受益者数が減少しているという問題がある。4)

個人教育休暇（CIF）の推移　　出典：毎年の財政法。

西暦年	1974	1978	1986	1991	1994	1996	1999
CIF 人数	88,000	49,000	47,000	43,800	38.200	28,700	26,200

後者の DIF は、企業（雇用主）と従業員の合意に基づく継続教育であり、企業側はそれなりに期待を掛けている。以下、G.ベルナール GIM 訓練部長の発言要旨である。

措置の枠組みにおいて、フルタイム従業員は、年間 20 時間の DIF を有する。これは、上限 120 時間まで累積できる。2004 年の新法制定後、もたついた出発ではあったが、今ではその措置は効力を発揮しつつある。それは、おそらく自由時間の増加によるものであろうが、従業員と企業に都合良く理解されてきたためでもあろう。我々の部門では、2007 年の初め、企業に勤めている従業員に 60 時間の権利を認めている。DIF では、従業員の要求により、企業外でも受講できる。実施 1 年目（'04）、2 年目は、要求数が非常に少なかったのが、3 年目からは少しずつ増加し始めている。本人が関心のある訓練を選べるので、DIF が増える可能性は高いだろう。

継続教育・個人教育権の実施状況に関する GIM での調査を補完するために、資格調査研究センター（CEREQ）の論説（「継続教育の地平を開く」Bref.no.235,2006.）を参照する。ここでは、継続教育の刷新を意図する 2004 年の新法に係わる効果について、企業の税務申告資料を用いて検討されている。

「平均すると、従業員全体の 1.3 ％のみが、DIF を希望して受講しており、それを実施している企業は 6 ％である。その内訳をみると、2000 人以上の企業の半分、500 ～ 1999 人の企業の 1 ／ 3 において、1 人以上の従業員がこの措置を受けている。論理的に、企業が大きくなるにつれて、DIF がより早く導入されていることになる。恐らく、個別面談のような付随する手続きに応じて、より小さな企業に普及していくのであろう。しかし、DIF 実施の弱さには別な要素がある。法律は、DIF において、労働時間外を訓練に当てる措置をとっているが、その実施諸条件を、個別協定の枠内で、各職業部門が明記するよう委ねている。大半の部門別協定では、企業がその調整の裁量を有している。労働時間外の訓練で従業員に補償していた訓練手当は、平均して 0.2 ％の従業員にしか該当しない。すなわち、DIF を受けた従業員の約 1 ／ 6 である。さらに、この手当は、もっぱら DIF にしか係わらないのだが、雇用主と従業員が、全体であれ部分的であれ、共同して労働時間外で行う能力開発訓練にも当てられている。それ故、現在まで、大半の場合、DIF は労働時間内で運用されている。だが、この権利は、 6 年間累積できるので、オープンな時間クレジットが増えるにつれて、その利用は強まるであろう」。5)

この文面からわかるように、DIF の実施諸条件や運用は、職業部門（業種）別協定に委ねられ、具体化される。GIM が属する金属産業部門における「職業教育に関する全国協定 Accord national relatif à la formation professionnelle」（2004 年 7 月 20 日付、GIM による配布資料）から、個人教育権（DIF）関連事項を、以下に抜粋する。

本協定（全 40 条）は、生涯職業教育に関する 2003 年 12 月 5 日付全国業種間協定並びに生涯職業教育および社会対話に関する 2004 年 5 月 4 日付け法律の措置を実施することを目的とする（前文）。DIF に関する措置は、第 16 条～第 25 条に規定されている。そのうち第 18 条では、DIF が適用される継続教育活動は、労働法典（L934-1）が適用される企業で定められたもの、また、能力点検と経験知認証の活動、そして、調印した組織は従業員組合および雇用主によって編成されたもので、業種別協定による知識改善を目標とする訓練は対象となりうると認める。常勤フルタイマーの DIF は年間 20

時間、常勤パートタイマーのそれは、労働時間に応じて算出される。未消化時間について、常勤者は上限 120 時間の枠内で累積される。この累積は、常勤パートタイマーにも労働時間に応じて得られる年間時間数に基づいて認められる。DIF は、労働時間外に実施されるが、企業協定で規定されるならば、DIF に係わる(活動)時間は、部分的に労働時間内に実施できる。つぎに第 20 条では、雇用主の同意に基づく従業員の主導（initiative）について、2003 年 12 月の業種間協定（1-1）で目指された職業面接の枠内で行われる。それは、本協定第 18 条で定められた訓練に係わるものであり、同意または申請には以下の記載が必要である。訓練の性格、名称、運営様式、期間（開始終了)、経費、紹介された訓練受給者名。能力点検の活動に係わる同意・申請ならば、その日時と期間、受給機関の名称。また、経験知認証の活動に係わる同意・申請ならば、志願する免状、称号、証明、資格。認証可能な活動の日時、期間、性格、証明を発行する当局、機関の名称。雇用主の不同意。第 21 、22 、23 条は、解雇者、辞職者の場合を定め、第 24 条は、企業による経費支払いを担当する公認徴税機構 OPCA について、そして第 25 条は、有期従業員の場合（訓練と能力点検について入職始めの月から、最大 15 ～ 16.5 時間が認められる）を定める。

GIM には、繊維産業や化学産業とは異なり、多種多様な金属機械関係業種が集まっている。企業の従業員規模も 10 人以下の零細企業から 2000 人以上の大企業までまちまちである。とくに大企業における DIF の運用については、個別企業協定にまで立ち入らないと具体的な事柄まではわからないであろう。[6)]

最後に、見習訓練および交互制訓練（継続教育）に関する財政について簡単に触れる。フランスでは、1971 年以来、企業（雇用主）に課す継続教育及び見習訓練に関する負担金（賦課金）が定められている。これまでの変遷については省略するが、[7)] 現状を**表 2−2** のようにまとめることができる。継続教育財政における雇用主の負担率は、1971 年法当時の 0.8 %から、1.2%(1984 年)、1.4 %（1992 年)、1.5 %（1993 年）と徐々に増加している。近年、フランスにおいても企業内継続教育が盛んとなり、それが国際競争下で企業主の主導性（経営戦略、能力開発）を強める傾向にあることをこれらの数字は物語っている。

表 2-2. 継続教育及び見習訓練に関する企業規模別賦課金　2006 年度

従業員規模（納付先）	10 人未満	10 ～ 20 人	20 人以上
専門化訓練　%　（OPCAIM 納付）	0.15	0.15	0.50
訓練計画（OPCAIM 納付）	0.40	0.90	0.90
・有期雇用の訓練　　%	−	0.10	0.10
・個人教育権 DIF　　%	0.10	0.10	0.10
・訓練計画　　%	0.30	残額	残額
個人教育休暇 CIF　%　（FONGECIF･IDF 納付）	0.00	0.00	0.20
継続教育合計　　%	0.55	1.05	1.60
見習訓練　　%	0.50	0.50	0.50
GIM･TA 納付分担率　　%	0.18	0.18	0.18

備考：企業の賦課金は、従業員に支払う総賃金の割合（%）を示す。

IDF：イル・ド・フランス州、TA（Tax d'apprentissage）：訓練税

OPCAIM（Organisme Paritaire Collecteur Agréé IM）：金属産業公認徴収機構
FONGECIF：個人教育休暇に関する業種間協議機構
（2007 年 2 月 28 日納付期限）　　出典：GIM による配布資料

まとめ

2004 年の新生涯職業教育法で定められた目標は、「労働者の就職と再就職に裨益し、その雇用維持を可能にし、その能力開発及び様々なレベルの職業資格への接近を促し、その社会的昇進及び文化的・経済的な発展に貢献することである」（労働法典第 L.900−1 条）。加えて「育児や配偶者、要介護の高齢者の世話で職業的活動を中断した人の雇用復帰を可能とすることも目指す」。これまでの目標、すなわち「労働者の技術や労働条件の変化への適応を可能にし、様々なレベルの教養や職業資格への接近による社会的昇進、そして文化的・経済的・社会的な発展への貢献を促すこと」（1984.2.24.法律）と比べて、教養教育、市民教育の色合いが薄まり、反対に、雇用や職業に必要な能力開発の面が強まった。
新法実施３年の間に、交互制訓練では、学歴が低く、雇用困難な若者をより多く集める傾向が読み取れる。反対に、見習訓練では、学歴が高まり高度な訓練を求める若者が増えている。従業員対象の継続教育・個人教育権（DIF）については、個人教育休暇（CIF）が低迷する中で、雇用主も従業員も次第に関心を高めつつあることが GIM 調査を通じて把握できた。今後、企業主の継続教育に関する財政負担が高まると、個人主導性の側面、そして継続教育を支えてきた労使協調体制（社会的パートナー関係）にどのような影響が出るのかについても注視する必要があろう。

註

1)　夏目達也・堀内達夫「フランスにおける徒弟制度と継続職業教育」平沼高・佐々木英一・田中萬年編著『熟練工養成の国際比較－先進工業国における現代の徒弟制度－』ミネルヴァ書房、2007 年。
2) I.Marion et al.,Ver une ouverture des frontières de la formation continue,Cereq,Bref, no.235, 2006.
3)GIM は、パリ地域における金属および関連業の経営者団体であり、当該労働協約の実施に関与する。金属の製造・加工を対象とする工業および関連業務で構成される。すなわち、機械、電子・電気、自動車、設備、二輪車、航空機、製鉄、冶金、船舶などである。GIM の定款（1920 年制定、1976 年と 1978 年に改訂）によれば、その目的は、加盟する企業のために、代行、情報提供、相談、支援、弁護することである（第 3 条）。
2002 年時点における加盟企業の生産額については、国内総生産の３％、その従業員数については、フランス金属業従業員総数の 17％（30 万人強）をそれぞれ占める。
GIM,expertise et performance au service des entreprises, juin 2006.
4)Cl.Dubar,La formation professionnelle continue, 5e édition, La Découverte,2004, pp.25−30.
5) I.Marion et al.,op.cit.,p.4.
6)ルノー自動車の事例について、夏目達也・堀内達夫、前掲書、pp.133−139.
7)Cl.Dubar,op.cit.,pp.20−23.『教育訓練制度の国際比較調査、研究－ドイツ、フランス、イギリス、日本－』日本労働研究機構、2003 年、p.105.

論文の概要

テーマ　職業能力開発の実践

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

執筆者名　村上智広

共著者名　槌谷雅裕、安中宏、丹治健、鈴木良之、宇佐美明伸、南川英樹

概要

組織力を活かした全所的な在職者訓練の品質向上を目的に、高度職業能力開発促進センターでは「在職者訓練コース評価法」と「訓練カルテ方式」を平成17年度より全コースに適用している。2年間の実践結果から①職員間のコミュニケーションが促進され、②全職員の参加意識、取り組み意識が高まり、③コース改善アクションが活性化し、④その結果として訓練コースの品質が全所的に向上し、相乗効果として受講者数も増加した。など、多くの実効性が立証された。

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

テーマ 「職業能力開発の実践」

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

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

目　　次

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

1.　序論

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

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

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

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

2. 課題分析

2－1　取り組みのコンセプト

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

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

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

2－2　課題分析

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

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

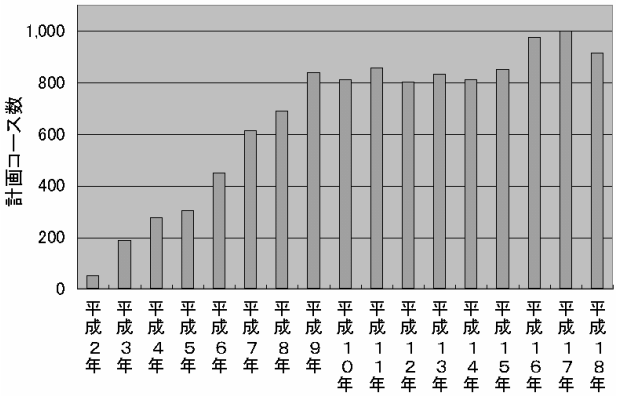


図1　計画コース数の推移

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

当センターにおける訓練運営上の課題を整理すると次の2点に集約された。

(1) 訓練コースの実施結果を迅速かつ客観的に分析評価できないこと。

(2) 各訓練コースの企画、改善等に指導員がどう対応しているかなどの状況が見えないため、周囲からのコミュニケーションがうまくとれないこと。

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

3. 在職者訓練コース評価法

3－1 訓練コースの評価指標

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

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

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

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

表1 アンケート設問項目とその意味

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

3－2 評価指標値の算出方法

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

応募率(%)＝申し込み総数／計画定員

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

表2　コース総合評価スコアの算出方法

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

3－3　評価指標値の診断基準

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

表3　応募率の診断基準

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

表4　コース総合評価スコアの診断基準

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

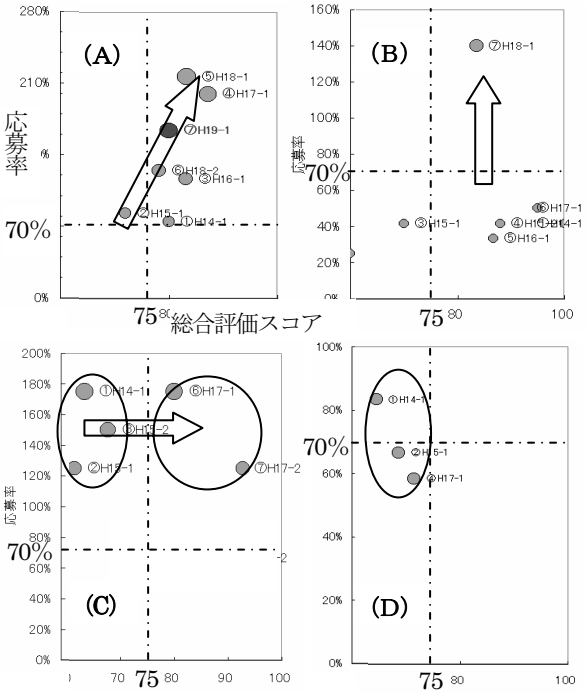
3－4　評価指標値の表示形態

評価指標値の表示(アウトプット)形態として、現在は3つの書式を用いている。

(1)「受講者アンケート集計表」

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

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



(A)着実に改善が進んだ典型

(B)名称変更でコース市場価値が利用者から見直された典型

(C)市場価値性の高さに提供品質が届かなかったコースだが再三の見なおしで脱皮を果たした典型

(D)市場価値性の高さに最後まで提供品質が確保できず提供を断念した典型

図3　コース別訓練コースPPMチャートの典型例

図2　受講者アンケート集計表　　*実物はA3サイズ

事業課長	→ 管理職 →	訓練担当者	→ 系リーダ →	事業課長
発 印	印　印　印	印	印	戻り 印

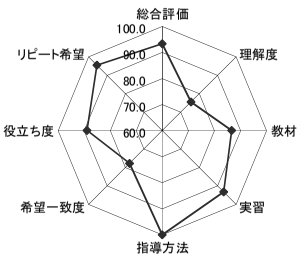
提出日：

※改善提案分析シートも添付して、Gリーダーから指導課長へ提出
※保存先¥¥APCFS¥事務系共有¥☆アンケート＋改善分析シートへ上書き保存して下さい

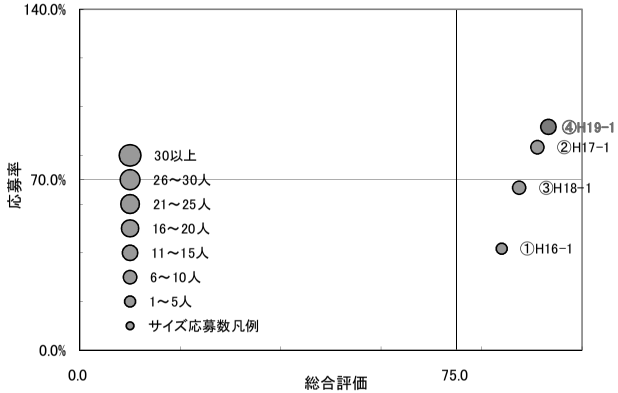
コース番号：12067-01
コース名：プレス加工潤滑技術（塩素フリーへの対応とドライ加工の可能性）
期　　間：2007/07/26～2007/07/27

受講者数：9 人
アンケート数：9 枚
グループ：
担当者：村　上　智　広
定員 12　キャンセル
応募総数 11　キャンセル待ち

アンケート結果レーダーチャート



コース別散布図



①受講目的についてお伺いします。

1遂行上で必要なため	2技能知識の先取り	3自己啓発	4その他
2	7	0	0

②このコースをどのようにして知ったかお答えください。（複数回答可）

1：セミナーガイド	2：セミナー毎の案内（チラシ）	3：ホームページ	4：新聞情報誌	5：会社の指示	6：知人の紹介	7：その他
3	0	1	0	5	0	0

③このコースは総合的に評価していかがでしたか。

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

総合評価
93.3

（1=100、2=80、3=60、4=40、1＝20）

④このコースの内容は理解できましたか。

1：良く理解できた	2：だいたい理解できた	3：半分理解できた	4：一部理解できた	5：理解できないかった
1	5	3	0	0

理解度
75.6

（1=100、2=80、3=60、4=40、1＝20）

⑤教材（テキスト・資料）はいかがでしたか。

1：良い	2：大体良い	3：あまり良くない	4：良くない
5	3	1	0

教材
86.7

（1=100、2=80、3=40、4=20）

⑥このコースで行った実習や演習はいかがでしたか。

1：良い	2：大体良い	3：あまり良くない	4：良くない
6	3	0	0

実習
93.3

（1=100、2=80、3=40、4=20）

⑦講師の指導方法はいかがでしたか。

1：良い	2：大体良い	3：あまり良くない	4：良くない
9	0	0	0

指導方法
100.0

（1=100、2=80、3=40、4=20）

⑧このコースの内容に対する時間数はいかがでしたか。

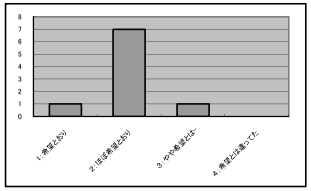
1：少ない	2：少し少ない	3：適当	4：少し多い	5：多い
1	1	7	0	0

⑨このコースは、希望された内容でしたか。

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

（1=100、2=80、3=40、4=20）

不一致% 30%over要注意	希望一致度
11.1%	77.8



⑩受講してあなたの職業能力（知識及び技能・技術）の向上に役立ちましたか。

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

満足度
100.0%

役立ち度（1=100、2=80、3=40、4=20）
88.89

⑪あなたの業種をお伺いします。

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

⑫あなたの職種をお伺いします。

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

⑬現職の経験年数をお伺いします。

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

⑭あなたの役職をお伺いします。

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

⑮あなたの会社の従業員数は何人くらいですか。

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

⑯実施日程希望（複数回答）

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

⑰また、機会があればセミナーの受講を希望しますか。

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

リピート希望
95.6

（1=100、2=80、3=60、4=20）

⑱ご意見・ご要望等がございましたらお聞かせください。

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

○ご意見・ご要望

○4～9の意見
今後、自社の工程に折り込める内容が理解できた。
加工油の脱塩素に向けて、チャレンジの糸口となる事を知ることができた。
DLCコートの適用法見直し方針（下地処理）が明らかにできた。
直接プレス加工には携わっていないので理解しにくい所があったが、今回の研修で潤滑技術の要点が理解できた。
今後少しづつ仕事に活かせたら・・・と思った。

表５　グループ別　訓練コース総括表の例

平成１８年度成形ｸﾞﾙｰﾌﾟ担当ｺｰｽより抜粋　（＊網掛け部は診断基準の確立後、追加した部分）

コース番号	コース名	定員	総定員	応募計	計画回数	中止回数	修了者数	評価指標		診断結果			担当グループの見解
								総合評価ｽｺｱ	応募率	要検討コース 総合評価ｽｺｱ75未満 応募70%未満	注目ｺｰｽ 総合評価ｽｺｱ85以上	注目ｺｰｽ＆設定数要検討ｺｰｽ 応募150%以上	
①	プレス加工の理論と実際	12	24	43	2	0	29	81	179%			◎	
②	プレス加工のトラブル対策	12	24	29	2	0	24	78	121%				
③	プレス金型設計技術	12	24	30	2	0	22	80	125%				
④	CNCサーボプレス加工技術	10	10	10	1	0	9	82	100%				
⑤	ﾌﾟﾚｽ加工潤滑技術(ﾄﾞﾗｲ加工への挑戦	12	12	8	1	0	8	88	67%	＊	☆		先進性が高い
⑥	ハイテン材(高張力鋼板)のプレス成形	12	12	8	1	0	5	96	67%	＊	☆		急速普及中の技術
⑦	金属めっき技術の理論と実際	12	24	39	2	0	23	80	163%			◎	
⑧	ダイカスト鋳造欠陥改善法	12	12	17	1	0	16	86	142%		☆	◎	
⑨	Mg材安全対策理論と実習	12	12	2	1	1	0	0	16%	＊			使命を終えつつある
⑩	射出成形技術	12	24	27	2	0	24	87	113%		☆		
⑪	成形サイクルにおけるトラブル対策	12	12	5	1	0	4	65	42%	＊			広報表現不明確
⑫	金型設計に活かす射出成形ｼﾐｭﾚｰｼｮ	10	10	8	1	0	6	70	80%	＊			実践的教材が必要
⑬	樹脂圧力プロファイルの解読と活用法	12	12	10	1	0	8	95	83%		☆		
⑭	金型の手磨き実技	10	10	22	1	0	16	76	220%			◎	
⑮	プラスチック金型設計技術	12	24	41	2	0	24	81	171%			◎	

(2)「訓練コース総括表」

訓練コース総括表(表5参照)は、グループ別に担当コースの実施結果をまとめたものである。診断基準の導入後は各コースの価値、課題が一層明瞭に把握出来る様になった。

(3)「訓練コースPPMチャート」

訓練コース総括表は以前から用いていたが、当センターの800を超えるコースを俯瞰的に分析する方法を模索していた。訓練コース評価値の表示分析法であるPPMチャート(図4参照)は、総括表のデータがそのまま利用でき、しかも複数の訓練コースの位置づけが一見して把握できることから平成15年度に導入した。前述の診断基準に沿ってPPMチャートに縦、横の破線で診断基準ラインを引いている。このチャートにより、訓練コース分野に関わらずコース間の比較検討が容易になった。現在、総括表とPPMチャートは、アンケートデータベースを介し出力印刷し、全職員へ配布し各グループ、各系での年度末の総括資料として活用している。また、秋に行う次年度計画ヒアリングの際には、年度途中の「速報版　訓練コース総括表」を作成し事業課と各グループとの意見交換資料としている。

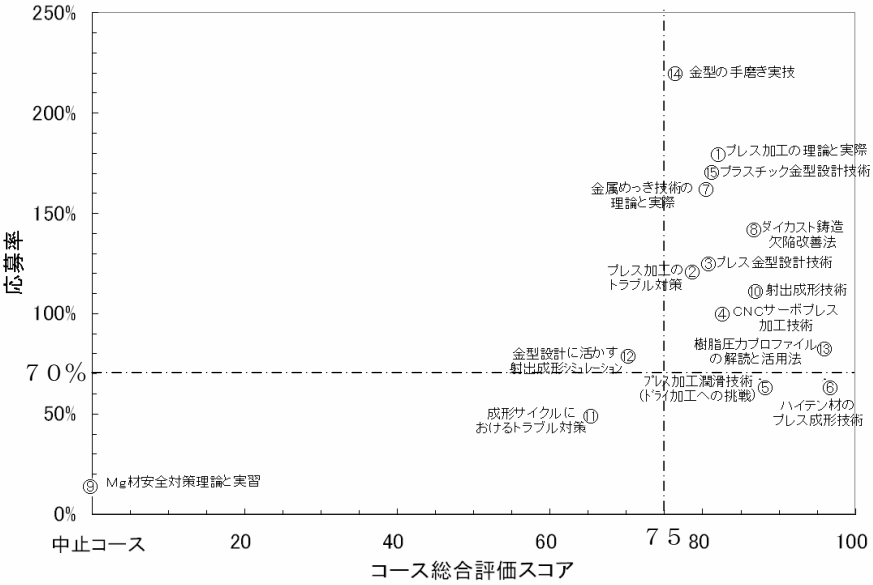


図4　グループ別　訓練コースPPMチャートの例

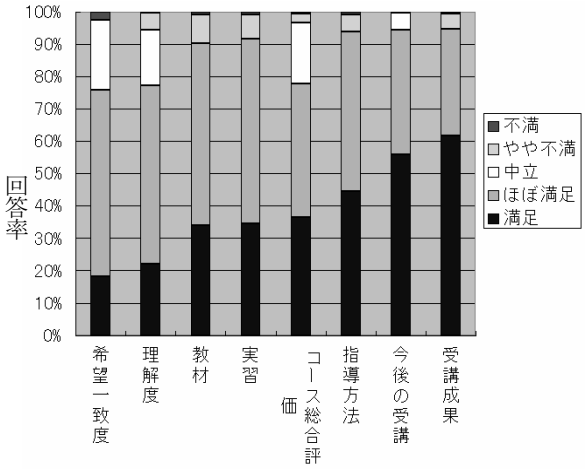
3－5　アンケートに基づく評価法の妥当性について

アンケートは、基本的に記入者の主観で回答を得るため、回答者の属性(例えば若いか年輩か、あるいは初任者かベテランかなど)や、気分などにより評価は大なり小なりぶれるものである。これは当センターのアンケート対象者が成人で、しかも第一線で活躍中の在職者に限定されているとはいえ例外ではない。そこで、アンケートに基づく訓練コース評価法の妥当性、信頼性について平成17年度に実施した905コースから回収した受講者アンケート7807回答データをもとに検証した。

3－5－1 「コース総合評価」項目の妥当性

(1)代表指標としての資質

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



[平成17年度905コース　回答総数7807]

図5　受講者アンケート主要設問の回答内訳

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

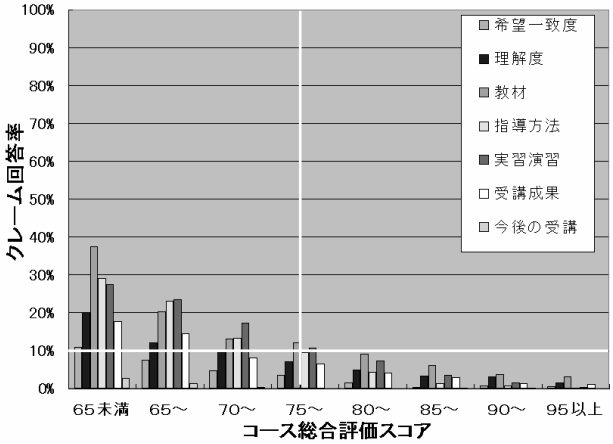
(2)クレーム回答に対する感度

次に反省点、改善点を見出すアンテナとしての「コース総合評価」の妥当性を検証するために、図5上方の不満回答と中立回答(潜在的クレーム)の部分に着目した。「希望一致度」、「理解度」並びに「コース総合評価」の3つが中立回答の比率が高い。レディーメイドコースではもともと完全なマッチングをとりにくく「満足」という回答が低くなり易い「希望一致度」や「理解度」に比べ、「コース総合評価」は「満足」という回答を10ポイント以上多く得ているにもかかわらず、潜在的クレームである中立回答も同時にうまく引き出せていることがわかる。また、事の良否をはっきりさせる必要性から中立回答を設けていない「教材」「実習」「指導方法」「受講成果」の4つは、潜在的なクレームは不満回答へ回らず「ほぼ満足」という回答に流れる傾向にあることがわかった。

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

(3)他の設問項目との相関性

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



[平成17年度　受講者6名以上672コース6926回答より]

図6　クレーム回答率でみたコース総合評価スコアとアンケート各項目との関係

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

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

表6　コース総合評価スコアの区間平均値と各設問のクレーム発生率との相関係数

アンケート設問項目	相関係数
希望一致度	0. 91
理解度	0. 97
教　　材	0. 97
指導方法	0. 93
受講成果	0. 93
今後の受講	0. 66

3－5－2　コース総合評価スコア診断基準値の妥当性

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

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

設問：このコースは総合的に評価していかがでしたか？

総合評価回答	回答数	比率	スコア化
5：良い	2849	36. 4%	:100
4：だいたい良い	3532	41. 4%	:80
3：普通	1767	18. 9%	:60
2：あまり良くない	218	2. 8%	:40
1：良くない	39	0. 5%	:20

我々の読み方
満足
不満あり（クレーム潜在）
かなり不満（クレーム回答）

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

図7　コース総合評価スコアの見方

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

4.　訓練カルテ方式

4－1　訓練カルテ方式とは

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

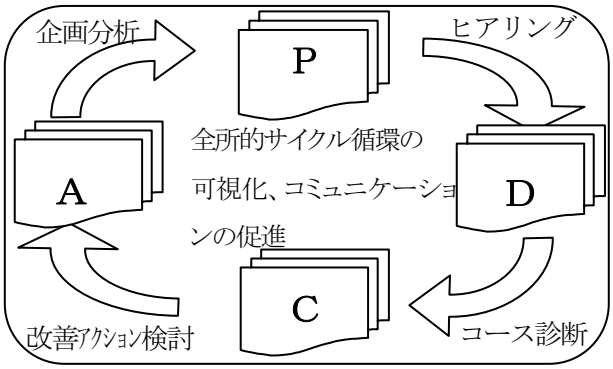


図8　訓練カルテ方式の概念

4－2　訓練カルテ書類の構成要素

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

図9　訓練カルテフォルダの保管・閲覧場所

カルテフォルダに納め、全職員が常時閲覧できる箇所に保管している。

(1)受講者アンケート集計表

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

(2)改善分析シート(兼 的確性分析シート)

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

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

(3)実施状況見える化シール

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

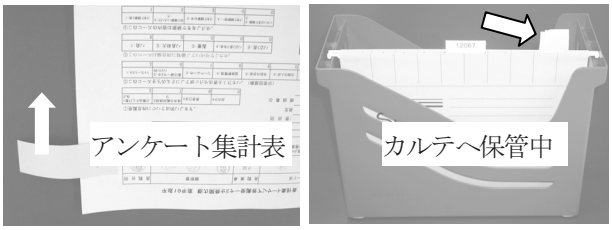


図11 実施状況見える化シール

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

青札:応募率、総合評価スコアとも順調なコース
(総合評価スコア 75 以上、応募率 70%以上)

黄札:応募率に課題が残るコース
(総合評価スコア 75 以上、応募率 70%未満)

赤札:応募率に係わらず訓練品質に問題があるコース
(コース総合評価スコア 75 未満)

(4)その他のカルテ方式関連書類

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

表7 訓練カルテフォルダ以外へ保管している書類

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

4−3 訓練カルテ方式の具体的運用

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

① 訓練担当者へ訓練カルテフォルダが届く。

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

②訓練終了時アンケートの実施 (約5分)

③アンケートデータの入力 (約20〜30分)

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

④アンケート集計表の出力 (約3分)

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

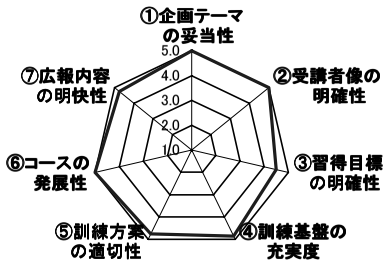
図10 改善分析シート（兼 的確性分析シート）*実物はA3サイズ

作成年月日 2007/7/30　グループ 12　記入者 村上 智広

コース番号	コース名称	定員	応募数	終了年月日	主な対象者タイプ	セミナー類型
12067-01	プレス加工潤滑技術（塩素フリーへの対応とドライ加工の可能性）	12	11	2007/07/26～2007/07/27	若手底上向け、中堅向け、開発ﾘｰﾀﾞｰ向け	A型（基盤強化型）、B型（実務課題型）、C型（先進型）

	主要項目 Av	的確性に関する設問	分析の視点	充実 5	4	3	2	不足 1	分析メモ
訓練のねらい	**設問①** **企画テーマの妥当性**	コースの「ねらい」	設定コースのねらい（企画目的）をわかり易く説明できるか　⇔参考「企画構想シート」	1					金型に関する最新技術、今日的課題を盛り込んだ先進的内容と考える
		背景把握	特に先進型コース企画では、製品・技術の開発・普及状況と現場の課題との関係をわかり易く説明できるか　⇔「技術遷移プロセスと能力開発要素関連マップ」	1					
		タイミング	企画テーマは早過ぎず、遅すぎず、良いタイミングであるか	1					開発当初（4年前）はやや早すぎたきらいはあった。
		裏付け調査（本当か）	現場（企業、受講者等）の声、問題認識を踏まえているか　（3情報以上が望ましい）	1					現在は、グリーン調達、洗浄コスト削減、コーティング技術の進歩などにより時代にマッチしてきた。
			図書、専門誌、新聞、Web等の裏付けがあるか　（同　上）	1					塑性加工学会、金属プレス工業会の状況把握済み
			その道の専門家、外部講師等へのﾋｱﾘﾝｸﾞ結果を踏まえているか　（同　上）	1					都立産業技術研究所、プレス加工企業等ヒアリンググ済み
		訓練業界状況	各種機関による講習会、等の実施状況（案内、Web検索、等）が説明できるか	1					調査済み、該当コース無し
	5.0		国の公共職業訓練機関として取り上げるべきテーマであるか	1					環境問題への技術的対応を図るコースとして重要である
訓練の対象者	**設問②** **受講者像の明確性**	業種,職務	何（業種、職務等）をしている人が受講するのかわかりやすく説明できるか	1					国内のプレス生産企業の技術主任クラスを想定している
		受講者のキャリア	典型的な受講者像（企業規模、経験年数、役職等）を説明できるか	1					
		対象者数の規模	訓練の市場規模を説明できるか　（各種統計、対象者数概算、その他）	1					
		ねらいと受講者の整合	実際の受講者は、コースの「ねらい」にふさわしいか。（真の対象者か）	1					責任ある立場の方が多く受講。今回は工場長も1名受講
			＊再確認：受講者像照合先⇒コース計画管理システム／セミナー計画／詳細欄（受講者像）						
	5.0								
習得目標	**設問③** **習得目標の明確性**	ねらいと習得目標（訓練目標）の整合	＊再確認：訓練目標照合先⇒コース計画管理システム／セミナー計画／詳細欄（訓練目標） 設定した訓練目標はコースの「ねらい」に最もふさわしいか	1					
		習得目標の記述内容	訓練終了時に受講者は「何ができるようなるのか」具体的に目標記述されているか		1				
	4.5								
訓練の内容	**設問④** **訓練基盤の充実度／実現性**	指導体制	部外専門家、部内指導員含めた指導体制は充実しているか	1					講師陣は、この分野の第一人者である。
		指導者の専門性	指導者は経験豊富で、十分な専門知識を持ち合わせているか	1					ドライ加工挑戦企業からの講師を加え、より充実した
		教え方	教え方は適切であるか	1					
		訓練機器、設備	実技を行うための訓練機器、設備は充実しているか	1					加工実験用の油は講師の所属企業から提供いただいた
		関係法規	訓練実施上の安全衛生、資格者、等関係法規上の基準はクリアしているか	1					
		教材、テキスト整備	テキスト開発、訓練資材調達、等はスムースに整備できているか	1					部外、部内講師の協同による自作テキスト、及び市販図書
		収支バランス	収支バランスは考慮しているか		1				「プレス加工のトライボロジー」の併用によりかなり充実
	4.9								
	設問⑤ **訓練方案の適切性**	基本構成（実／学）	訓練目標にマッチした「実技・演習・事例研究等」と関連する「知識」から構成しているか	1					
		安全衛生	安全衛生シートは適切である。または必要無し。	1					
		訓練の順序	訓練順序は適切であるか（例：易から難、シンプルから複雑へなど）	1					
		時間配分	訓練のポイントを絞込み、無理無駄が無いよう時間配分しているか		1				
		教材、テキスト内容	実技マニュアル、講義テキスト等の内容は過不足なく適切であるか	1					
		実習・演習内容	実技、演習、事例研究等の内容は実務に即した内容であるか		1				工場現場でもの検証可能な実験法を開発した
		訓練課題	訓練目標のエッセンスを適切に具現化した訓練課題が用意できているか	1					塩素フリー油の比較実習を盛り込んでいる。
			訓練課題は習得度確認に対応できるよう、評価基準を設定しているか	1					
	4.8								
	設問⑥ **コースの発展性**	コースの系統性	関連コースがあり、能力開発要素を点でなく線でカバーし、段階的受講に対応できるか	1					他のコースとうまく連懸できている。多くの受講者は、金型材料、金型みがきなどの関連コースを前後して受講している。
		コースの発展性	現在はセミナー系統の中で一匹オオカミの場合でも、関連企画テーマがあり、今後のコース系統の発展を考慮しているか	1					
	5.0								
	設問⑦ **広報の明快性**	広報表現の明快さ	パンフ、HP等の内容は第三者にも「ねらい」がわかりやすく、誤解されない表現であるか	1					サブタイトル「塩素フリーへの対応とドライ加工の可能性」を表示してから、コースのねらいが明快に表現できた。
		価値アピール性	コース名称、説明内容は「受講者利益」がシンプルに伝わりやすい表現であるか また、上司にも受講申請理由を説明しやすい表現であるか	1					同上
		受講選択のための情報	HP、パンフ、技術シリーズ等は受講者の視点に立ちコース選択されるよう配慮されているか	1					コースマップの中でわかり易く表示できている。
	4.8	広報エリア、広報ルート	具体的な団体、企業、等広報先、あるいは広報媒体はあるか		1				プレス技術専門のメールマガジンへの掲載を依頼している

実施コース分析結果レーダーチャート



（アンケートの意見、要望、コメント等への対応）

初日のトライボロジー理論は、毎回理解度が不足気味だが、全体の配分の中では最大限の時間をとっている。

実習のなかで理論を検証する要素を入れ、理解度の向上を図っている。

テキストの評価で「あまり良くない」が1件あるが、講師のスライド改訂に対し、テキストの改訂が一部、間に合わなかった為と考えている。次回は、極力一致させたい。

（その他　留意事項等）

☆特記：平成18年6月に本セミナーの部外講師3名が担当

内容に関わる案件について、塑性加工学会より下記表彰された。

本コースのテーマ、講師陣の先進性を示す一端と考える。

◎技術開発賞：B社長、A講師
「ドライ加工によるアルミニウムカードケースの量産化」

◎天田賞：C講師
「無洗浄油の開発と普及」

簡易指標A 応募率	92%	問題点：広報、周知には引き続き務める。
簡易指標B ｱﾝｹｰﾄ総合評価	93.3	問題点：特になし

（次回、次年度への改善、提案事項）　簡潔、かつ具体的な記述を

講義内容とテキスト内容が一致するよう引き続き最新のものにテキストを改訂する。

⑤アンケート集計表がルート上を循環(約1週間)

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

⑥改善分析シートを添付しルートへ戻す(約30分)

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

⑦訓練カルテへ保存　(約5分)

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

4－4 訓練カルテ方式設計上のポイント

平成15年度から16年度にかけて「職業訓練のPDCAサイクルを組織で回す活動は訓練品質向上の基本的メカニズム(仕組み)となる。」と説明し取り組みを具体化し始めた頃、指導員からは「PDCAは知っているが自分の業務との関係がわからない。」、「組織で回すPDCAとか、メカニズムといわれても何を指しているのか理解できない。」という意見が少なからず聞かれた。それは、指導員は良い意味で自主自律の風土、すなわち他人に頼らず自分で訓練を切り盛りしてこそ1人前という気風のなかで育っていることを考えると、むしろ当然の反応と理解すべきであり、そこを前提に仕組みを構築しなければ、全員参加の効果的な取り組みはとうてい実現できないと思われた。そこで、訓練品質向上に向けたサイクル循環のメカニズム(仕組み)が現実に動いている様子が肌で感じられ、そこに参加しているという実感が得られる工夫が必要であり、それが取り組みの正否を握るカギになると考え設計を進めた。その答えが「訓練カルテ方式」であった。

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

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

表８　訓練カルテ方式のねらいと主な要求仕様

ねらい	主な要求仕様	該当する構成要素
状況の可視化	・訓練コース評価法と連動し、各コースの状況把握ならびに着眼点が容易に掌握できること ・指導員のスキル、キャリアのバラツキを補うべく実施コース問題分析の主なチャックポイントが示されていること ・訓練PDCAに関連する主な業務工程が可視化できること	「アンケート集計表」 「実施状況見える化シール」 「総括表及びPFMチャート」 「改善分析シート(兼　的確性分析シート)」
コミュニケーション促進	・改善アクションに向けたコミュニケーションの促進につながる活動(営み)が恒例化していること ・持ち運び回覧が容易なこと	「改善フィードバックルート」上の「カルテ書類」の循環 「1書式見開き1枚による視認性と簡便性重視の原則」
取り組み理念の象徴性	・手に取れ、参加している実感が得られ易いこと ・誰でも常時閲覧が可能で、対外的な説明も可能なこと ・施設としての活動として、指導員、事務職員、管理者それぞれの仕事、役割が定まっていること	「訓練カルテフォルダ」 「必要作業の定形職務化」 「改善フィードバックルート」
親和性 実用性	・既存業務、書類は最大限活用し余分な仕事を作らないこと ・コンパクトに全600コースを収納できること	「ミニマム・ドキュメント、ミニマム・ルールの原則」
その他	・説明責任を果たし得ること	「カルテ書類及び表7」

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

5. 高度ポリテクセンターにおける実践結果の検証

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

5－1 訓練カルテ方式適用の効果

平成17年度は訓練カルテの適用率は96．8％であった。平成18年度には100％となった。訓練カルテ適用後すぐにあらわれた効果は、受講者の声によって様々なコミュニケーションが触発されたことである。一枚のアンケート集計表に記載される受講者からのコメント(改善要望、今後の期待、感謝の言葉、時にはお叱り、等々)は、我々の予想を超える勢いで日々可視化され続けている。訓練カルテにより所内を循環する受講者からのメッセージに触発されて訓練担当者、グループメンバー、リーダー、管理者間のコミュニケーションは確実に深まっている。訓練そのものの改善はもとより受付や食堂その他、訓練に付随するあらゆるサービスの見直しがこの数年で進んでいる。利用者の立場に立った事業、サービスの展開という掛け声は良く聞かれるが、当センターは訓練カルテ方式という具体的な手段により、利用者の声を日々可視化し、多くの関係者でこれを共有する基盤が形成された。これは今後の事業展開に対しても極めて有意義と考える。今後の課題としては、利用者への改善アクションのフィードバックである。難しいことではあるがカルテ方式の取り組みを適切な形で定常的に利用者へ公開できれば、より高い信頼関係が構築できるはずである。

5－2 当事者(職員)にとっての方法の適切性

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

その結果、訓練カルテに接する機会のない事務職員の一部に「わからない」という回答はあったものの、全面的改善が必要と回答した職員はゼロであり、適切又は概ね適切と回答した職員が89％であった。主な意見としては、「分析チェックシートにより改善の方向性が探りやすくなった。典型事例がまとめられると参考になります。(30代前半指導員)」、「年間実施回数の多いコースではチェック方法の簡素化が必要では。」などがあった。方法については改善の余地はあるものの職員にほぼ受容されたものと判断した。

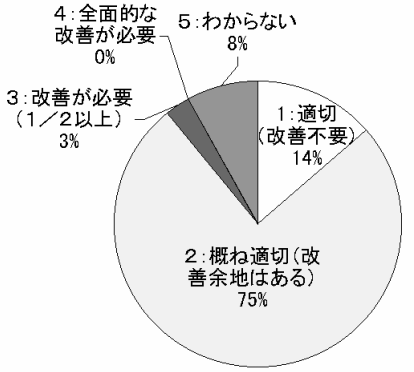


図12 方法の適切性に対する調査結果

5－3 職員の参加意識

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

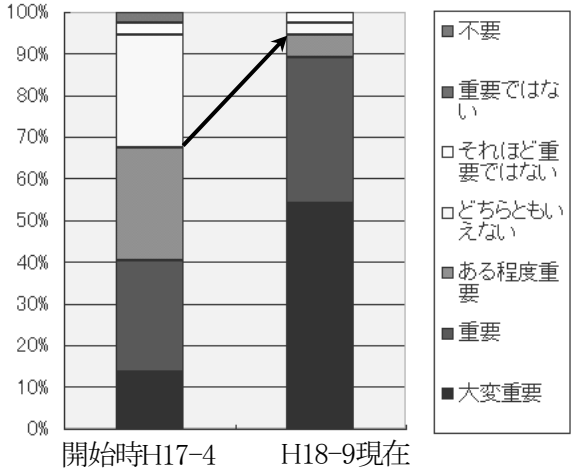


図１３ 取り組みの重要性に対する調査結果

5－4 実施状況の可視化による効果

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

5－5 取り組みの実効性

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

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

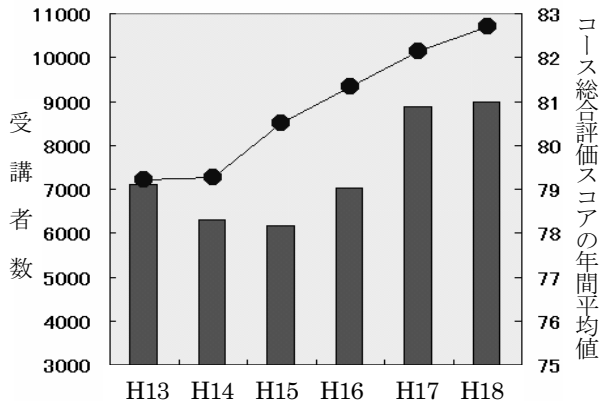


図１４　コース総合評価スコア年間平均値の推移

訓練品質の向上は受講者数にも好影響を及ぼした。

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

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

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

6. 訓練のスパイラルアップを実現する5つのポイント

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

① 目的と手段の区分け

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

② 推進者と推進母体

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

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

③ 可視化の工夫

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

（ｉ）取り組み「理念の可視化」

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

（ⅱ）訓練実施「状況の可視化」

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

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

（ⅲ）取り組み「工程の可視化」

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

④ 職場風土への親和性チューニング

理論的には、業務命令一本でこの種の全所的な取り組みを開始することは可能であるが、取り組みの効果は職員がどれだけ積極的、前向きになれるかどうかで変わってくる。すなわち、次式の様な関係があるのではなかろうか。

仕組み機能度＝方法の適切さ×関係者の納得度

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

⑤ 実用性の追求

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

7. 結論

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

(1)「訓練コース評価法」については 2 つの評価指標

a. コースの市場価値性の指標である「応募データ」

b. コースの総合的品質の指標である受講者アンケートから得る「コース総合評価スコア」

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

(2)「訓練カルテ方式」は、実施コースの診断書と分

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

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

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

など、多くの実効性が立証された。

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

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

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

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

［参考文献］

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