

「受賞者の声」

キャリア形成支援に関する取組み

就職率100% 2回連続達成の要因を探る

ーワン・トゥ・ワンマーケティングによるCSの向上と

プロセス管理の徹底による実施報告ー

雇用・能力開発機構生涯職業能力開発促進センター 奥田 美都子

今回は、機構の理事長賞を受賞させていただき、今まで取り組んできた実績が評価され嬉しく思っている。実は、就職率100%を目指した取組みについて昨年6月ごろまとめた論文を機構の報文誌に投稿したところ、査読が厳しくいつの間にか1年近く経ってしまった。そのころ、「技能と技術」でプロセス管理の特集が組まれるのでこちらに投稿してはどうかという打診があり、即引き受けることにした。今回の論文コンクールの作品は、この続編ともいえる内容で、キャリア支援の取組みに絞ったものである。ワン・トゥ・ワンマーケティングによるCSの向上を目指したことと、PDCAサイクルを繰り返し回すことによってプロセス管理を徹底したことが結果的に就職率100%の達成に結びついたことを検証できた。

機構に入ってから来年（平成20年）1月で6年目。今までに日系一部上場企業、国際機関、外資系企業2社を経験し、2児のワーキングマザーでもある。この転職経験やマネジメント経験、子育て経験や米国在住経験が現場での指導に役立っている。「論文を書く暇があったら現場に出なさい」と民間企業で育てられてきた私が論文コンクールに投稿すること自体、はじめは若干違和感を感じていたが、この受賞を機に、現場で実施していることを検証する意味でも論文を書くことによって少しでも職業訓練の現場でお役に立てればと考えている。

テーマ： キャリア形成支援に関する取り組み

副題： 就職率 100% 2回連続達成の要因を探る
ーワン・トゥ・ワンマーケティングによる CS 向上と
プロセス管理の徹底による実施報告ー

所属組織： 生涯職業能力開発促進センター

執筆者名： 奥田美都子

1. はじめに

生涯職業能力開発促進センター（以下アビリティガーデン）では、平成15年4月期からキャリアプランというユニット名でキャリア形成支援の講義を実施してきた（表2参照）。その後、キャリア形成支援、キャリア支援とユニット名を変更するに伴い合計実施時間は減少してきた。集団指導の合計時間数が減少するに伴い、担任として独自にカリキュラム時間外（放課後）の個別指導を増やしてキャリア形成支援に取り組んできたが、その結果、就職率は、修了後3ヶ月時点で平成15年4月入所生の65.5%から平成18年1月入所生および10月入所生において**連続して100%を達成した**。失業率は、平成15年の5.3%から平成18年には4.1%と減少し、有効求人倍率も平均0.64倍から1.06倍と改善したという雇用情勢の改善はあるもののホワイトカラーに特化した訓練の中で連続して訓練生全員が再就職できたという成果は特筆できる。本稿では、職業訓練施設におけるキャリア形成支援を、「**自己実現へ向けた再就職支援**」と考え、その取り組みを集団指導と個別指導に分けて報告すると共に、集団指導の合計時間数と就職率の関係について考察する。また、就職率100%を2回連続して達成できた要因について、共通して特に強化して取り組んできた以下の二つの実施内容から探ることとする。一つは、**ワン・トゥ・ワンマーケティング**の発想を活かした**顧客満足（Customer Satisfaction 以下CS）**の向上の取り組みであり、もう一つは、**PDCA**サイクルを繰り返し回すことにより、さらに一段階上のレベルの改善を継続的に目指した**スパイラルアップ**の考え方を取り入れた**プロセス管理**の徹底である。

2. 就職率100% 2回連続達成！

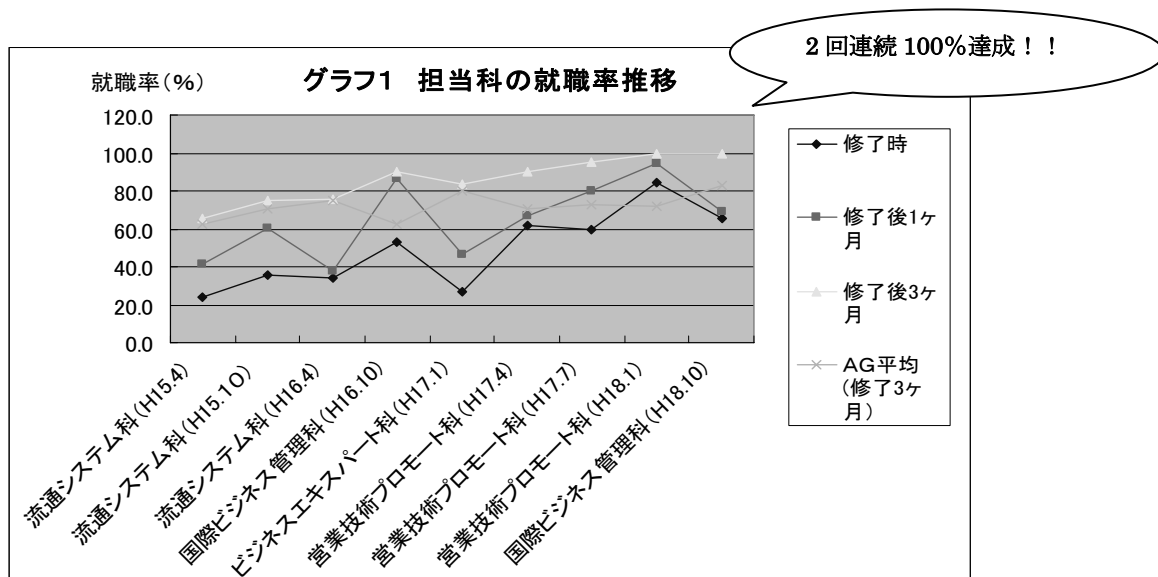
アビリティガーデンにおいてこれまで担当してきたコースのうち、訓練期間が6ヶ月のコースの就職率の推移は、表1およびグラフ1のとおりである。

表1 担当科(6ヶ月コース)の就職率推移

単位(%)

6ヶ月コース	修了時	修了後1ヶ月	修了後3ヶ月	AG平均 (修了後3ヶ月)
流通システム科(H15.4)	24.1	41.4	65.5	62.8
流通システム科(H15.10)	35.7	60.7	75.0	70.3
流通システム科(H16.4)	34.5	37.9	75.9	74.8
国際ビジネス管理科(H16.10)	53.3	86.7	90.0	62.6
ビジネスエキスパート科(H17.1)	26.7	46.7	83.3	79.8
営業技術プロモート科(H17.4)	61.9	66.7	90.5	70.3
営業技術プロモート科(H17.7)	60.0	80.0	95.0	72.9
営業技術プロモート科(H18.1)	84.2	94.7	100.0	72.1
国際ビジネス管理科(H18.10)	65.5	69.0	100.0	82.7

修了後3ヶ月の就職率の推移を見ると、ビジネスエキスパート科で若干下がっているが、それ以外はきれいな上昇ラインを形成し、営業技術プロモート科においては連続して3回担当したが、90.5%、95%、そして100%と順次就職率が上昇していることがわかる。100%を達成した営業技術プロモート科(H18.1月入所)と国際ビジネス管理科(H18.10月入所)の詳細については以下のとおりである。



2.1 営業技術プロモート科(H18.1月入所)

このクラスは、20人クラスで1ヶ月目に自己都合で退所した生徒が1名いたが、和気藹々と仲の良いクラスで訓練にも熱心に取り組んでいた。応募倍率は、1月期ということもあり1.15倍とぎりぎりであったが、応募者の質は総じて高かったといえる。平均年齢33歳で、20代8人、30代8人、40代4人という若いクラスだった。訓練後半に就職活動に火がつき、修了時点で19人中16人が就職および内定し、その就職率は、84.2%と群を抜いて高かったのが特色である。クラスの中で誰か一人が内定し退所すると、周囲もそれにつられて就職活動に専念する傾向が見られる。最後に内定した25歳の男性は、公務員試験を目指していたため就職が遅れたが、最終的にはハローワークの紹介で建設業の営業事務として再就職した。全般の就職先の職種は、営業職が離職時点より2人増えて9人、マーケティング関係職(商品開発)が新たに2人となった。11人(58%)が訓練を活かした再就職ができたといえる。

2.2 国際ビジネス管理科(H18.10月入所)

このクラスは、30人クラスだったが、初日に就職が決まり1人辞退したため29人からのスタートとなった。応募倍率3.3倍と高く、平均年齢34歳と若いクラスだった。内訳は、20代8人、30代16人、40代4人、50代1人である。40代の4人の受講生のうち3人が訓練前半に就職が決まり退所したこともあり、後半はクラスをまとめ

る人材がいなくなってしまう。やや個人主義の集団という感があったが、一人一人は訓練に熱心に取り組んでいた。修了時点で 29 人中 19 人が就職および内定し、その就職率は、65.5%だった。修了後 1 ヶ月時点では 1 人しか就職できなかったが、修了後 3 ヶ月目にラストスパートをかけ、残り 9 人全員の就職が決まった。外資系企業や貿易関連等の国際関連業務に再就職した訓練生は 14 人と離職時点より 4 人増えた。

3. キャリア形成支援の集団指導

アビリティコースの 6 ヶ月訓練の 1 ヶ月目と 3 ヶ月目のはじめ、4 ヶ月目の最後、6 ヶ月目のはじめの時期に、キャリアプランを 4 ユニット全科共通で初めて担任専門役が自ら実施した。(表 2)

そのユニットの特色として、1 ユニット 3 日間のうち、始めの 2 日間は、キャリア支援にあて、残りの 1 日は訓練の復習及び確認にあてたことがあげられる。このパターンは、平成 16 年度まで実施したが、平成 17 年度からは 1 コース 2 ユニットの実施となり、3 日目の訓練復習の日はなくなった。(キャリア支援内容は、8 日間 48 時間から 6 日間 36 時間へ減少。) さらに、平成 18 年度からは、キャリア支援の講義は基本的に訓練時間外に設定する方針へと変更になり、合計 28 時間に減少した。つまり、就職率 100%を達成した営業技術プロモート科(H18.1 月入所)におけるキャリア形成支援の集団指導は、当初より 12 時間減少した 36 時間の実施、国際ビジネス管理科(平成 18 年 10 月生)におけるそれは、当初より 20 時間減少した 28 時間の実施という環境の下で達成されたことになる。

	第 1 ユニット	第 2 ユニット	第 3 ユニット	第 4 ユニット
実施日	1 ヶ月目	3 ヶ月目	4 ヶ月目	6 ヶ月目
時間数	12 時間	12 時間	12 時間	12 時間
テーマ	現状分析	社会情報の整理	セルフプロデュース力	目標管理と評価
内容	自己理解 (キャリアの棚卸)	仕事理解 (職業情報の整理と求人)	効果的な応募書類・面接	ライフプラン作成 (生涯に向けた目標設定)

表 2 キャリアプランのユニット構成

何故集団指導の合計時間が減少したにもかかわらず、就職率が 100%達成できたかは、共通して特に取り組みを強化した以下の 2 つの要因が考えられる。一つは、減少した分を補うべく個別指導に徹底して取り組んだこと、もう一つは、減少したキャリア形成支援の集団講義の内容を実施後に受講生から回収したアンケート結果を踏まえ、繰り返し、PDCAサイクルを回すことにより、継続的に講義内容の改善を行ったことである。

PDCA サイクルとは、計画を立て（**PLAN**）、実際にその計画を実行し（**DO**）、実施後の評価・検証を行い（**CHECK**）、その結果改善して（**ACTION**）、さらに一段階上の成果を目指して再び計画(**PLAN**)から取り組むサイクルのことである。このサイクルをらせん状に繰り返し回すことにより、さらに一段階上のレベルを目指した継続的な改善を行うことを**スパイラルアップ**というが、まさにこのスパイラルアップが重要なのである。（図1参照）

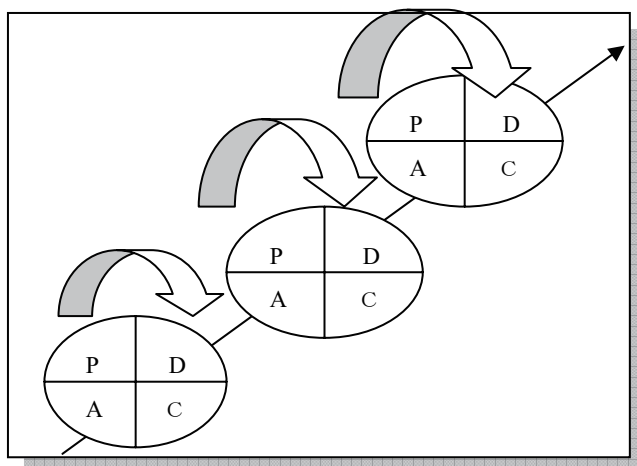


図1 PDCAサイクルのスパイラルアップ

4. キャリア形成支援の個別指導（ワン・トゥ・ワンマーケティングの活用）

集団指導をマス・マーケティングにたとえると、個別指導は**ワン・トゥ・ワンマーケティング**にたとえられる。顧客1人1人の好みや価値観、状況の違いを把握・認識し、それぞれのニーズに合わせて異なったアプローチを行おうというマーケティング・コンセプトである。すなわち、受講生を**顧客**ととらえ、年齢、今までのキャリア、生い立ち等それぞれ異なる受講生個人と面談することにより、受講生のキャリアビジョンや再就職に向けた考え方をヒアリングし、各人のニーズに合わせてキャリア形成支援を行うことである。集団指導では、基本的な知識をいっせいに提供するためには効率的だが、コミュニケーションが一方通行となり、毎日アンケートをとって対応しても受講生ひとりひとりのニーズに決め細かく応えることには限界がある。（表3参照）

表3 集団指導 対 個別指導

	集団指導	個別指導
目標	多数の生徒を一度に指導する	生徒1人にきめ細かく指導する
長所	基本的知識を一時に効率的に提供できる	その生徒に合ったカスタマイズした対応ができる
短所	全員が理解できたかどうか不明	理解できるまで個別に対応するため時間がかかる
コミュニケーション	一方通行	双方向
顧客満足度	低い	高い

このようなマーケティングの発想は、企業のみならず公的機関においても不可欠だと考える。マーケティングとは、顧客に**価値**を提供し、その対価（お金）を受け取る全ての活動である。顧客に対し真剣に奉仕し、努力して価値を提供し満足していただくという発想が全従業員にあって初めて顧客満足の向上を追及できるのである。そういう意味では、マーケティングとは会社そのものの存在意義であり、社員全員がマーケティング担当ともいえよう。我々職業訓練施設においては、顧客である**受講生一人一人**に対してその受講生個人が欲しているニーズとしての**価値を提供し、顧客満足であるCSの向上を目指す**ことによって、**存在価値**を認めてもらうことが重要である。

さらに、受講生が訓練期間を終了した後もアビリティガーデンの就職支援サービスやキャリア相談、担任の個別指導を求めて利用・享受する機会が増えれば公共機関の存在価値がアップする。マーケティングでは、これを**生涯顧客価値(Life Customer Value 以下LCV)**というが、この発想も活用できるのではないか。

4.1 個別指導の実施内容

放課後の時間帯を利用して、1コース3回実施した。個人面談の記録は、個人ごとに日付と内容を記入した。特に、2回目の個人面談では、応募書類のチェックを行ったので、完成度の低い受講生の場合は、合格ラインに達するまで10回近く添削面談を行った。具体的には以下の通りである。

①1回目の個人面談においては、事前に「就職活動についての現況調査」というアンケートを受講生にお願いし、前職を辞めてから今までにどのような就職活動をしてきたかを具体的に情報収集した。その結果、履歴書は書いたことがあるが、職務経歴書は書いたことがない人が多く（3分の1）、面接経験のない方に至っては半数以上いることがわかった。科によって、多少のばらつきはあるもののおおかた同じ傾向だった。

②2回目の個人面談においては、応募書類の添削を実施した。当初は、第3ユニットの前後での実施を企画していたが、実際は、前倒しをして応募書類を完成した人から順次実施した。仕事の棚卸シート（事前に宿題を出した）、職務経歴書、履歴書の3点を一緒に見せてもらい、職務経歴書はA4縦で2枚までに要領よくまとめ本人の商品カタログとしてアピールできているかをチェックした。これは、個人差が大きく、寄らば大樹の陰で長年同じ会社1社のみ勤務し、転職経験ない方にとっては、大変な作業となった。しかしながら、何回も添削を行うことにより自分の棚卸を深めることができ、最終的にはオンリーワンの素晴らしい商品カタログとしての職務経歴書が大方できあがった。国際ビジネス管理科の受講生は、外資系に就職を希望する方が多かったので英文レジメも添削した。

③3回目の個人面談は、最終月に実施し、主に就職活動状況をヒアリングした。具体的には、応募状況、面接状況、進捗状況等である。就職活動が円滑に進んでない方には、その後個別に面談し対応策を協議した。再就職へのハードルの高い高齢者には、東京都の高齢者就職相談窓口や各地域の高齢者事業団を紹介し、中小企業の社長のサポート役として再就職できた方もいる。また、大学を中退し親の商売を継いで自営業を長年営んできた40代後半の男性の場合は、サラリーマンとして正社員での再就職

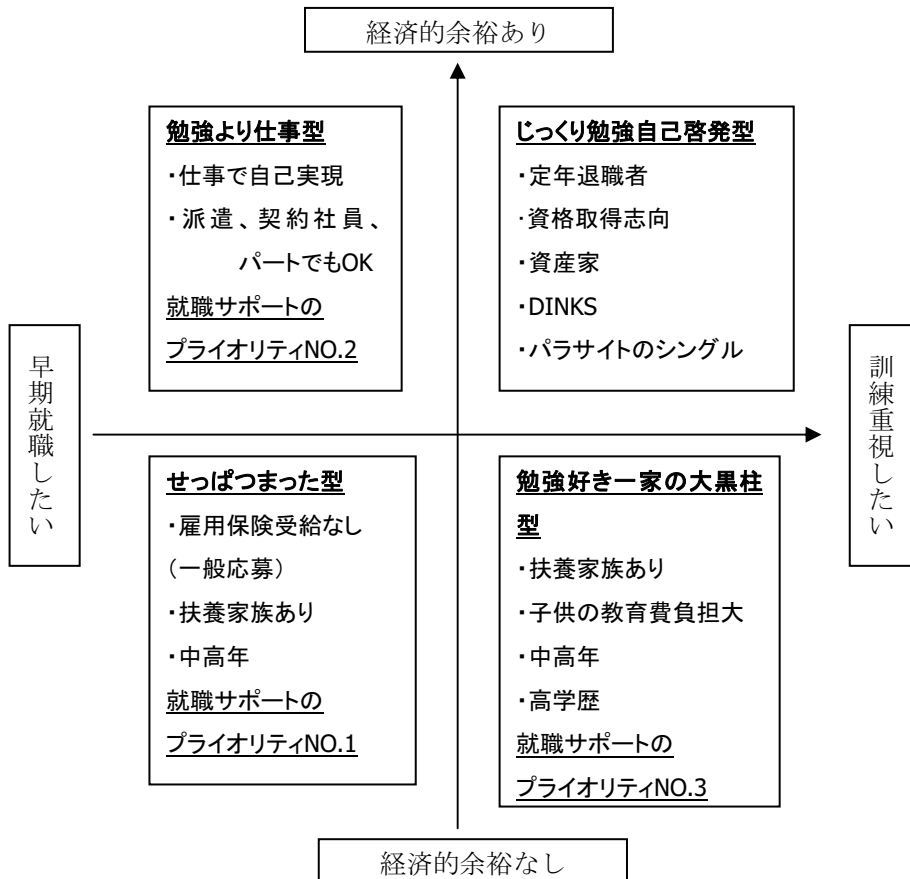
はハードルが高かったが、ハローワーク墨田の再就職プランナーと連携し、正社員として再就職できたケースもある。

4.2 受講生のタイプ別キャリア支援の実施

各コース個人面談を3回実施した結果、受講生はそれぞれ置かれた状況が異なり、授業中心の集団指導だけでは、CSの向上を目指したきめ細かいサービスを提供できないことがわかった。そこで、受講生のタイプを経済的余裕の有無と早期就職したいか、訓練重視したいかという2つの軸で市場細分化してみた。さらに、その細分化した4つのグループ別に就職サポートのプライオリティを付加した。(図2)。

まず第一に、就職サポートすべきタイプは、i. せっぱつまった型。一般応募のため雇用保険の受給がなく、通所も自己負担である。扶養家族が多く、一刻も早く就職したい中高年像が浮かび上がる。体を壊して退職を余儀なくされた方や、長期療養者、シングルマザー、親が倒れ自営業を継がざるを得なかった方等さまざまである。自分の棚卸をしっかりとやってもらい、方向性を決めた上で、早々に仕事の棚卸のキャリアシートを元に職務経歴書作成に取り組むよう個人指導した。また、隣接のハローワーク墨田で求人検索を毎日行うよう促した。

図2 離職者訓練受講生のタイプとキャリア支援



次に就職サポートしたタイプは、ii. 勉強より仕事型。訓練より早く仕事を通じて自己実現したいと考えているが、経済的余裕があるので正社員でなくても派遣・契約社員・パートでも OK という若者像が浮びあがる。このタイプには、早期に人材派遣会社に登録し、希望の職種で探してもらうよう促すと共に、隣接のハローワーク墨田で求人検索を毎日行うよう促した。

三番目にサポートしたのは、iii. 勉強好き一家の大黒柱型。子供の教育費負担等大きく経済的余裕はないが、高学歴で勉強好き。本人は勉強に専念しながら求職活動は第三者のプロに任せる戦略を勧めた。具体的には、人材紹介会社に登録し、希望の職種を伝えて、マッチングした企業を探してもらうという方法である。

最後に、iv. じっくり勉強自己啓発型。定年退職者や DINKS、自宅から通う独身者など経済的余裕がある上に、再就職よりじっくり勉強したいタイプで、再就職支援においては一番手を焼くタイプである。しかしながら、就職が内定しても訓練は最後まで受講したいという勉強熱心な自己啓発型でもある。営業技術プロモート科の7月期生で、2ヶ月目に内定が出た人がいたが、どうしても最後まで訓練を受けたいという希望を訴えた。そこで、内定先企業に訓練のカリキュラムを見せ、最後まで訓練を受講することによって、その企業により一層貢献できるスキルが身につく旨説得するよう当該受講生にアドバイスした。これが奏功し、毎月社長宛に訓練習得レポートを提出するという条件で了解をもらった。訓練を最後まで受け、翌月1日付けで再就職という理想的な就職パターンである。

直近の2コースについては、この受講生のタイプ別にキャリア支援を実施した。最後まで訓練を受けたいという受講生に「早く就職しなさい」と尻をたたいても空振りする。まずは、せっぱつまった型の早期に就職したい受講生を優先的にサポートした。その結果、キャリア支援が効率的に実施できたばかりでなく、CSの向上にも奏功した。

5. PDCA サイクルのスパイラルアップ

PDCA サイクルを継続的に回してさらにレベルの高い段階まで改善していくために受講生に2種類のアンケートの記入をお願いした。一つは、デイリーアンケートの実施で、毎日講義修了後にその日の午前と午後に行った訓練内容とその理解度(1~5段階)、その日の講義内容についての質問・感想等を記載してもらい、講義終了後に回収し翌日の講義に役立てた。予め3日間のカリキュラムは計画してあるが、このデイリーアンケートの結果次第では、受講生のニーズに即応するため急遽講義内容を変更したこともたびたびあった。その結果、講師・受講生の2way communication toolとして好評を得、訓練効果を上げるのに奏功した。もう一つは、ユニット別エクセルアンケートの実施である。ユニット終了時に、受講前後の理解度の自己評価、及び担当講師の教え方についてそれぞれ3段階評価で入力してもらい、分析した結果を次回以降の実施に役立てるためのアンケートである。全科共通に実施を計画した。自己評価については、A. よく理解した、B. 理解した、C. だいたい理解した、の3段階評価。講師の教え方については、A. 優、B. 良、C. 不可、の3段階評価。また、各ユニットには内容や授業の進め方についての意見や提案等を入力できるスペースを設けた。

特に、理解度がC、または、講師の教え方がC評価の場合は、必ずその理由を意見欄に記入してもらうよう徹底した。これは、分析結果を次回以降の実施により具体的に反映させるためである。また、できるだけコメントを入力するよう受講生にお願いした結果、多くの参考になるフィードバックを得られた。

5.1 デイリーアンケートからの改善

受講生にはこのデイリーアンケートの目的を事前に説明し、授業中に聞けなかった質問や疑問点等できるだけ率直な意見・感想を記入するようお願いした。個別の質問には、必ず赤で回答を記入しフィードバックした(写真1参照)。関連した質問が多い場合は、翌日の講義の朝一番で説明し、クラス全員にフィードバックすることにより理解を深めてもらった。集団講義なので授業中に質問できないおとなしい性格の受講生にとってこの2 way communication toolは威力を発揮した。集団講義の流れは、自己理解から仕事理解、効果的な応募書類、面接となっているが、自己理解が一番重要だ。今までの自分の棚卸しがしっかりできているとその後の就職活動がスムーズに進む。講義終了のたびに毎回PDCAサイクルを回して改善してきた結果、この自己理解の講義の内容は、興味検査、働く価値観検査、性格検査、能力検査、成功体験・失敗体験のペアワーク、グループワークと多岐にわたって現在に至っている。自分ひとりの就職活動からおさらばし、クラス全員での就職活動を訴えた結果、各個人が所有しているナレッジをクラス全体で共有化することができた。グループワークによる違ったキャリアを持った方からの新たな気づきが特に勉強になったとの感想を沢山いただき、ペアワーク、グループワーク、他己紹介等の演習をカリキュラムに入れ込んだ。

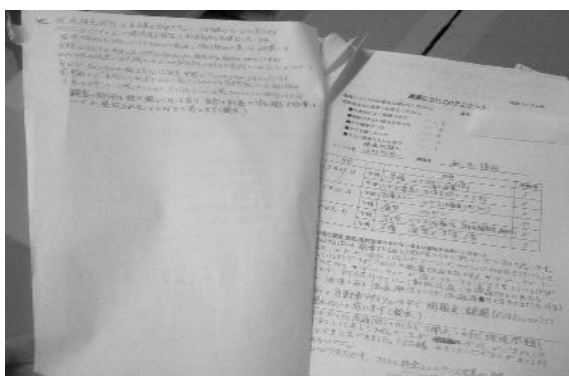


写真1 裏まで記入されたデイリーアンケート

5.2 キャリア支援エクセルアンケートからの改善

ユニット別アンケートは、上記デイリーアンケートと違い、各ユニットの講義終了後に入力してもらい、その後のカリキュラムの実施に役立てたり、次の同じコースの運営改善に活かすためのものである。

就職率100%を達成した国際ビジネス管理科において回収したアンケートを集計

した結果、多かった意見・感想は以下のとおりである。

「自分を振り返るいい機会になった」(10件)、「グループワークによる気づきが良かった」(8件)、「講師の教え方が良かった」(9件)。初回のテーマである「自己理解」の講義では、ペアワークやグループワークによって「客観的に自己分析できた」、「他人の考え方が参考になった」との意見が目立った。一方、限られた時間の中で実施したため、「授業のテンポが速くついていくのが大変だった」との声もいくつかあり、次回実施への貴重なフィードバックを得られた。その他、「応募書類の書き方や効果的な面接の講義は前半に前倒しで実施して欲しい」という意見も多く、カリキュラム作成の際に反映させた。しかし、顧客である受講生のニーズは毎回担当するコースや、同じコースであっても実施時期によって変化する。そのため Majority の意見を取り入れながらも、上記4で述べた個別指導によるワン・トゥ・ワンマーケティングの実施が不可欠である。また、講師の教え方については、オール A (A. 優、B. 良、C. 不可、の3段階評価) で平均 5.0 のところ平均 4.8 という高い評価をいただいた。ここからもキャリア支援の講義に満足してもらったことがわかる(表4参照)。



表4 キャリア支援エクセルアンケート

6. おわりに

本稿では、キャリア形成支援の取り組みを「自己実現へ向けた再就職支援」と捉え、最近担当した6ヶ月の職業訓練コースにおいて2回連続就職率100%（修了後3ヶ月時点）を達成した要因を2つの視点から探ってみた。

一つは、ワン・トゥ・ワンマーケティングにたとえた個別指導の徹底によるCSの向上を目指したこと。もう一つは、PDCAサイクルを継続的に回してさらにレベルの高い段階へと改善していったスパイラルアップのプロセス管理を徹底したことである。

このどちらか一つだけでは、就職率 100%を達成できなかったと思う。この 2 つが車の両輪となって地道にこつこつ継続的に実施してきたことが実を結んだと考える。特に、PDCA サイクルを回して改善していくことは、どんな仕事においても基本であり、当然のことである。すなわち、このプロセス管理をベースに受講生一人一人のキャリア形成支援におけるニーズを個別面談で吸い上げ、その受講生個人の欲する価値をきめ細かに提供してきたその毎日の地道な取り組みの積み重ねが、受講生との信頼関係を構築し、CS の向上につながった結果、就職率という数字にも反映されたのではないか。

先日、国際ビジネス管理科の今年 3 月の修了生が再就職した外資系企業の求人をもってきてくれた。既に、私が担任した e ビジネス管理科の今年 6 月の修了生が 2 名この企業に再就職した。私が担任した受講生 3 人が同じ会社で仕事をしていることになる。最初に就職した国際ビジネス管理科の修了生の活躍のおかげで、ぜひアビリティガーデンの修了生に来てほしいと白羽の矢が立ったのである。彼は、またアビリティガーデンで訓練したいと言っている。それだけ訓練に満足してくれたのだろう。訓練が終了したらそれでおしまいという関係でなく、終了した後もこのように仕事の様子を報告してくれたり、求人の紹介をしてくれるのは担任として嬉しい限りである。この好循環は、**生涯顧客価値(LCV)**が認められてきたひとつの証しといえる。

最後に、就職率だけではCS 向上につながったとはいえませんが、ひとつのバロメーターとして見ることはできる。就職率 100%達成のためには、その動機付けも重要である。訓練のスタートから「**Our Goal**: 就職率 100% (修了時まで)」とホワイトボードに書いて目標意識を持たせたことも一因だったことを付加しておく。この報告が訓練の現場に少しでも生かされれば幸いである。

以上

参考文献：

「QC 的問題解決法」細谷克也著 日科技連出版社

「マーケティング革新の時代－顧客創造」嶋口充輝著 有斐閣

「顧客価値創造のマーケティング戦略」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部
ダイヤモンド社