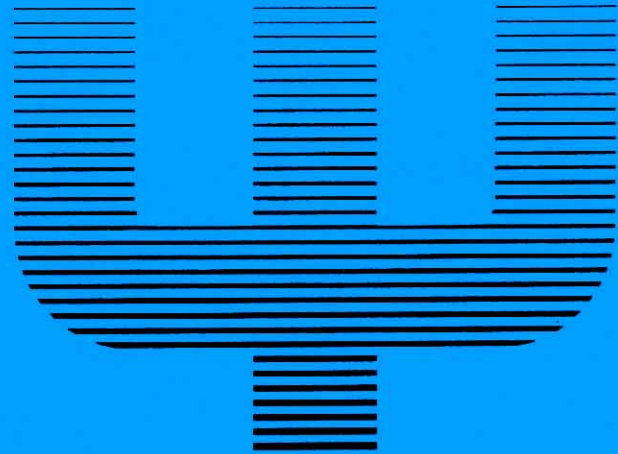


調査研究報告書 No.125-1
2004



職業訓練コースの設定、運営に係るプロセス管理

独立行政法人雇用・能力開発機構

職業能力開発総合大学校 能力開発研究センター

職業訓練コースの設定、運営に係るプロセス管理

独立行政法人雇用・能力開発機構

職業能力開発総合大学校 能力開発研究センター

はじめに

現在、生産現場の海外流出や経済全体のデフレ化、競争の激化による事業の再編や縮小など日本を取り巻く社会情勢は非常に厳しいものとなっている。それに合わせて、企業が求める人材ニーズも多様化、高度化しており、職業能力開発の果たす役割は今まで以上に重要になってきている。

一方、公共職業訓練においても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維持・向上を目指した職業訓練を実施していくためには、民間で活用されているプロセス管理を導入し、訓練の実施プロセスの各段階に応じて、その信頼性と品質をより一層確保できるよう適正な管理を行うことが必要である。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の実施、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を果たすことができると考えられる。

本年度は、この各プロセスを適正に管理する手法として、職業訓練のコース設定、運営に係る「プロセス管理手法」の確立のための調査研究を行った。本報告書が、今後の職業訓練を実施する際のプロセス管理手法の資料として活用されれば幸いである。

なお、本調査研究にあたり、ご協力いただいた委員の方々に心よりお礼申し上げます。

2004年3月

職業能力開発総合大学校

能力開発研究センター

所長 池本 喬三

目 次

第1章 企業におけるプロジェクトマネジメントの動向	
第1節 プロジェクトマネジメントの概要	1
1-1 プロジェクトマネジメント概念登場の背景	1
1-2 プロジェクトマネジメントの概要	1
第2節 プロジェクトマネジメントの主な手法	2
2-1 経営管理領域	2
(1) BPR	2
(2) ワークフローシステム	2
(3) BPM	3
(4) ERP	3
(5) シックスシグマ	3
2-2 プロジェクトマネジメント領域	4
(1) PMBOK	4
(2) クリティカル・チェーン	4
2-3 基幹業務領域（その1-物流）	5
(1) SCM	5
(2) TOC	5
2-4 基幹業務領域（その2-製品開発）	6
(1) PDM	6
(2) PLM	6
2-5 基幹業務領域（その3-マーケティング）	7
(1) CRM	7
2-6 支援業務領域（人材教育）	7
(1) ID	7
第3節 公共職業訓練におけるプロジェクトマネジメントの必要性	8
第2章 企業内教育訓練の現状（ヒアリング調査結果）	
第1節 調査の概要	9
1-1 調査の目的	9
1-2 調査の視点	9
1-3 ヒアリング調査	9
1-4 調査の実施時期及び調査内容	10
第2節 企業側における教育訓練の現状とニーズ	11
2-1 教育訓練の概要・方針	11
(1) 技能者研修の位置づけ	11
(2) 研修の内容	11
2-2 教育訓練の企画・展開プロセス	12
(1) 企画段階	13

(2) プログラムのパッケージ化	33
4-3 教育訓練のプロセス管理における課題	34
(1) ニーズ分析局面におけるプロセス化	34
(2) 評価～次の分析局面におけるプロセス化	34
第3章 公共職業訓練におけるプロセス管理の導入	
第1節 公共職業訓練におけるプロセス管理	35
1-1 背景	35
1-2 プロセス管理の導入目的	38
1-3 プロセス管理手法の検討	38
(1) 概要	38
(2) 研究会の設置等	39
1-4 プロセス管理手法(案)の作成	39
(1) プロセス管理手法の成果目標	39
(2) 基本プロセスの検討	39
(3) 評価項目と評価指標等の検討	43
第2節 プロセス管理手法(案)検証部会における検証結果	44
2-1 プロセス管理手法(案)検討部会の目的	44
2-2 検証の概要	44
2-3 対象職業能力開発施設	44
2-4 検証方法	44
(1) 検証対象となる職業能力開発施設での事前検討事項	44
(2) 対象訓練コースの選定	45
(3) 事前評価方法	45
(4) 検証作業の手順と所要時間	46
(5) 検証結果のまとめ方	47
2-5 検証結果の概要	47
(1) 検証作業で把握した主な事項	47
(2) 今後の課題	49
第3節 訓練コース検討部会における検証結果	52
3-1 訓練コース検討部会の目的	52
3-2 検証の概要	52
(1) 新規訓練コース設定の対象分野	53
(2) 訓練コースの設定・見直しプロセス	53
3-3 プロセス管理手法を導入した企業の成功事例	57
(1) 概要	57
(2) 成功業務プロセスの特徴	57
(3) 目標管理の併用	57
(4) 現場支援部署の設置と一元化	58
(5) 事業資源の徹底管理	58
(6) PDA(携帯情報端末)を活用した情報の共有化とデータの更新	59

第4章 まとめ

第1節 公共職業訓練への適用に向けて	61
1-1 成功業務プロセスの構築に向けて	61
1-2 プロセス間で生成・伝達される情報の重要性	61
(1) 判断材料としての情報	61
(2) 行動を刺激する情報	61
(3) 次のアクション(行動)を期待できる情報	61
1-3 訓練現場で構築するプロセス管理手法	62
第2節 プロセス管理手法に対する提言	63
2-1 はじめに	63
2-2 成果目標を明確にしたプロセス項目毎の業務プロセスと評価項目の見直し	63
(1) 訓練成果及び効果の高い訓練コースの設定、 運営に係る成功業務プロセスの構築	63
(2) 社会情勢の変化に対応できるプロセスを構築すること	64
(3) 成果目標が達成できる評価項目の見直し等を行うこと	64
(4) 訓練の種類に応じたプロセスと評価項目の設定	68
2-3 評価項目毎の評価指標及び評価基準の見直し	68
(1) 優先順位(重み)を付けた項目の整理	68
(2) プロセス管理を実施する者の区分	68
(3) 評価基準の判定方法	69
(4) 評価基準等の表現	69
(5) 評価項目ごとの詳細な業務プロセスの明確化	69
(6) 評価項目に対するスケジュール管理	69
(7) 継続した評価項目ごとの評価指標及び評価基準の見直し	69
2-4 新規訓練コースの設定プロセスについて	69
(1) 産業界の現場における仕事の質と量の徹底した分析	70
(2) 分析結果の公開と官・民で協働した訓練コースの企画・実施体制	70
(3) 事業主又は事業主団体を主体とした取り組みの強化	70
(4) 課題解決型の実践力の養成	70
(5) 外部専門家の人選と活用方法の改善	70
(6) 離職者訓練に関する新規訓練コースの設定	70
2-5 プロセス管理手法の導入にあたって	71
(1) プロセス管理手法の活用方法について	71
(2) プロセス管理手法の運用・管理等に関する組織体制	71
(3) インセンティブの導入	72
(4) 職業能力開発施設で工夫している有効な方法の整理・伝達	73
(5) 訓練現場におけるプロセス管理手法のリーダー育成	73
(6) 訓練実施サイドに対する訓練(研修)の重要性	73
2-6 継続して検討を重ねる必要のある事項	73
(1) 環境変化に耐えられる高度な人材育成と 公的サービスとしての職業能力開発	73

(2) 官・民一体となった量的ニーズへの対応	75
(3) 雇用に対する投資プロセス	76
(4) 雇用機会創出のための創業者育成にかかる創業者訓練の充実	77
(5) 訓練の品質保証	77
(6) 公的機関として、新たな仕事の創造、 技能の伝承という国家的な人材育成戦略に対する評価軸も必要	78

付録資料

付録 1	プロセス管理研究会等委員名簿	79
付録 2	評価項目毎の評価指標及び評価基準 (案)	
	訓練ニーズの把握 (案)	83
	実施訓練分野の選定 (案)	93
	訓練カリキュラムの設定 (案)	98
	訓練実施に向けた準備 (案)	102
	訓練コースの実施 (案)	119
	訓練コースの評価 (案)	129
付録 3	プロセス管理手法 (案) 検証部会に使用した資料等	
	検証資料 4 プロセス管理手法 (案) 検証チェックリスト	137
	検証資料 5 検証結果のまとめシート	138
	検証資料 6 訓練科改善行動計画シート	139
	プロセス管理手法検証部会における検証結果について (メモ)	140
	プロセス管理手法検証部会における検証結果まとめ	154
付録 4	プロセス管理手法の活用イメージ (案)	159
付録 5	プロセス管理研究会用補足資料	
	職業能力開発促進センター (ポリテクセンター) 内訓練コース一覧	161
	委託訓練の種類 (平成15年度)	162
	職業訓練ニーズの把握と訓練コース設定プロセス (新規訓練科の設定)	165
	職業訓練ニーズの把握と訓練コース見直しプロセス (既存訓練科の見直し)	166
	訓練実施に当たっての人材ニーズ把握から訓練コースの設定について	167
	平成16年度訓練計画における人材ニーズの把握と訓練コースの設定	169
	訓練コース設定プロセスに基づく在職者訓練の具体的な展開スキーム	171
	就業能力の向上のための職業能力開発の位置づけイメージ	172