

第1章 プロセス管理に基づく訓練コースの検討

第1節 プロセス管理について

1-1 背景

現在、日本の社会経済は生産現場の海外流出や経済全体のデフレ化などによって大きく変化している。また、企業は厳しい競争の中で事業の再編や縮小などを行い、雇用環境は非常に厳しい状況にあるとともに、企業が求める人材ニーズも多様化及び高度化により、労働者を取り巻く環境は益々厳しいものになっている。このような状況の中、労働者個々が職業能力を向上させる必要性から、職業能力開発の果たす役割は今まで以上に重要となっていくとともに、社会ニーズにマッチした訓練コースの設定や訓練効果の明確化など、公的機関が実施する職業能力開発事業に対する要望は多様化している。これにともない、事業に対する評価についても、より具体的な効果や成果に対する説明責任が求められるとともに訓練コースの管理・運営方法の明確化及び評価方法などの改善が求められている。

民間企業においては、人的資源の有効的な開発及び運用を行なうために研修を受講した際の成果や投資効果等についてチェックを厳しくする傾向があり、企業の研修担当部門において適切で効果的な研修を実施し、少ない投資で最大限の効果を得るために研修全体の管理を強化している。一方、公共職業訓練は、民間では採算性等の問題で実施が難しい分野を主体とした訓練（研修）を行なっているものの、成果や投資効果等については、チェックを厳しくしているとはいいがたい状況にある。

しかしながら、今後、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するためには、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に適正な管理を行う必要があり、能力開発事業を管理するためシステム化された管理手法の確立が急務となっている。

1-2 概要

人材ニーズが高度化、多様化する中、それらの変化に的確に対応できる職業訓練を実施するためには、従来以上に、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、その信頼性をより一層確保できるような形での客観的な評価が必要である。

そこで、プロセスごとに適切な評価項目と評価項目ごとの評価指標、評価基準を設定し、各プロセスの評価基準を基にプロセス管理を訓練現場で適用できるような仕組み（以下、「プロセス管理手法」という）について検討を行い、訓練コースの設定から実施、評価までに至るプロセスとその評価基準を明確にすることで、人材ニーズに的確に対応した職業訓練を各プロセスに沿って適正に実施することが可能となる。

以下に、プロセス管理の考え方について説明する。

(1) プロセス管理手法（案）のプロセス

職業訓練を企画、運用する際のプロセスを一般的な「企画（Plan）」、「実施（Do）」、「評価（Check）」、「改善（Action）」という PDCA サイクルに区分して検証する。

一般的な PDCA サイクルと今回検討する職業訓練におけるプロセス管理手法（案）での各プロセスとの関係は、表 1-1 の通りであり、その具体的な流れは、図 1-1 の通りである。

表 1-1 PDCA サイクルとプロセス管理手法（案）の関係

PDCA サイクル	プロセス管理手法
企 画	訓練ニーズの把握 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

なお、プロセス管理手法（案）における用語は、以下のとおりである。

- ・プロセス項目 : 訓練コースの設定、運用に係るプロセス管理を構成する項目であり、具体的には、訓練ニーズの把握、訓練分野の選定、訓練カリキュラムの設定、訓練実施に向けた準備、訓練の実施、訓練コースの評価、訓練コースの改善を指す。
- ・評価項目 : プロセス項目を評価するための項目。
- ・評価指標 : 評価項目を評価するための具体的な内容。
- ・評価基準 : 評価指標ごとの判定基準。

(2) プロセス管理手法（案）検討時の留意点

- ① 既存訓練コース及び新規訓練コースの次年度計画の策定時に、プロセス管理手法（案）の評価項目及び評価指標等の項目が、適正かつ有効に機能すること。
- ② プロセス管理手法（案）の評価項目及び評価指標等が、実際に現場で適切に運用できる項目であること。
- ③ プロセス管理手法（案）の運用により、施設の現有設備・機器及び既存訓練コースの技術分野の範囲内において、施設自らが新規訓練コースを提案できること。
- ④ プロセス管理手法（案）の運用により、既存訓練コースにはない新分野の新規訓練コースを提案できること。

- ⑤ プロセス管理手法（案）の運用により、関係機関（都道府県の労働局及びハローワーク、民間教育訓練機関、公的教育訓練機関、事業主団体及び構成企業等）との間の問題点及び課題を明確にし、早期に改善が図れること。
- ⑥ プロセス管理手法（案）を運用する際の具体的な手法が、システム化されていること。

（３）プロセス管理手法（案）に基づく試行・検証

プロセス管理の内容検討・試行・検証を行うため、次のような研究会及び専門部会を設置する。これらの研究会及び専門部会のメンバーは、外部委員及び機構職員により構成する。

a プロセス管理手法（案）研究会

雇用・能力開発機構で実施される公共職業訓練（離職者訓練、在職者訓練）に適用できる訓練コースのプロセス管理手法について検討する。

b プロセス管理手法（案）検証部会

機構立職業能力開発施設の平成 15 年度在職者訓練及び離職者訓練コース及び平成 16 年度職業訓練実施計画に対してプロセス管理手法（案）の試行・検証を行う。

c 訓練コース検討部会

新規訓練コース設定に対する、コース設定の試行・検証を行う。

第 2 節 生涯職業能力開発体系について

2－1 生涯職業能力開発体系とは

生涯職業能力開発体系とは、労働者の職業生涯にわたる職業能力を体系的、段階的に開発・向上するための手法である。

生涯職業能力開発体系は、図 1-2 に示すとおり「仕事の体系」と「研修の体系」で構成されており、企業や事業主団体が従業員の能力開発を実施する際、まず遂行されている業務を明らかにする「仕事の体系」を作成し、これに能力評価（自己評価）を加えて独自の「研修の体系」を作成するものである。

「仕事の体系」は、職務・仕事を遂行するために必要な職業能力を明確にして、その能力を段階的かつ体系的に整理したものであり、「職業能力のものさし」として活用するものである。また、「研修の体系」は職務・仕事を遂行するために習得すべき職業能力から能力開発の目標を明確にし、その目標に応じた教育訓練を段階的かつ体系的に整理したものであり「能力開発の道しるべ」として活用するものである。

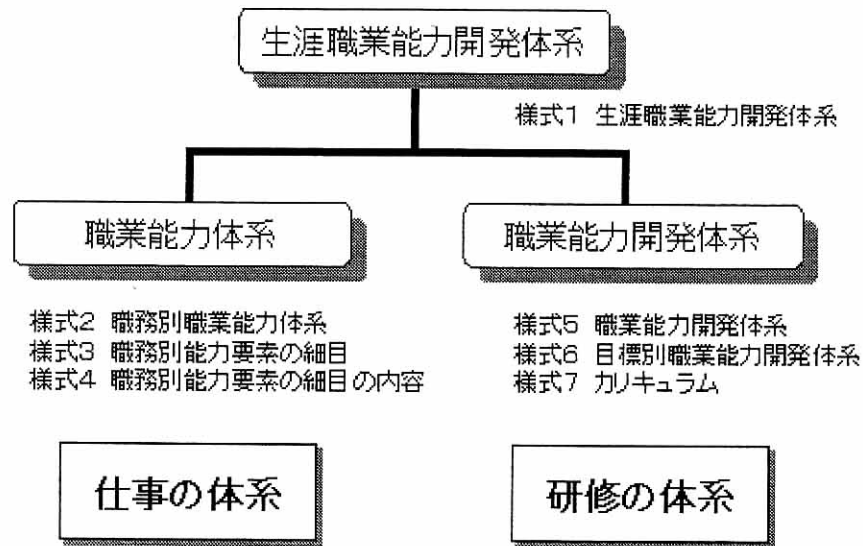


図 1－2 生涯職業能力開発体系の概要

2-2 生涯職業能力開発体系活用の利点

生涯職業能力開発体系活用には、以下のような利点がある。

- ① 団体・企業・労働者個人が有する、または必要とする職業能力（スキル）が明確になる。
- ② 従業員各人の現在有するスキルが明確になり従業員のスキルの確認、将来目標の設定が容易になる。
- ③ 能力開発の成果がスキル向上により明らかになる。
- ④ キャリア形成のための自己啓発に的確に応えることができる。
- ⑤ 段階的・体系的な人材育成ができる。
- ⑥ 計画的・効果的な人材育成ができる。
- ⑦ 人員配置や目標に合わせた効果的な人材育成ができる。

2-3 生涯職業能力開発体系に基づく人材育成の流れと支援ツール

生涯職業能力開発体系を活用した人材育成のステップは、図 1-3 に示すように、①仕事の明確化、②能力の明確化、③目標の明確化、④能力開発計画作成・実施までの一連の流れで構成されている。このステップを進めるうえで、生涯職業能力開発体系作成支援ツール(以下、「Success pro.123」という。)が用意されている。

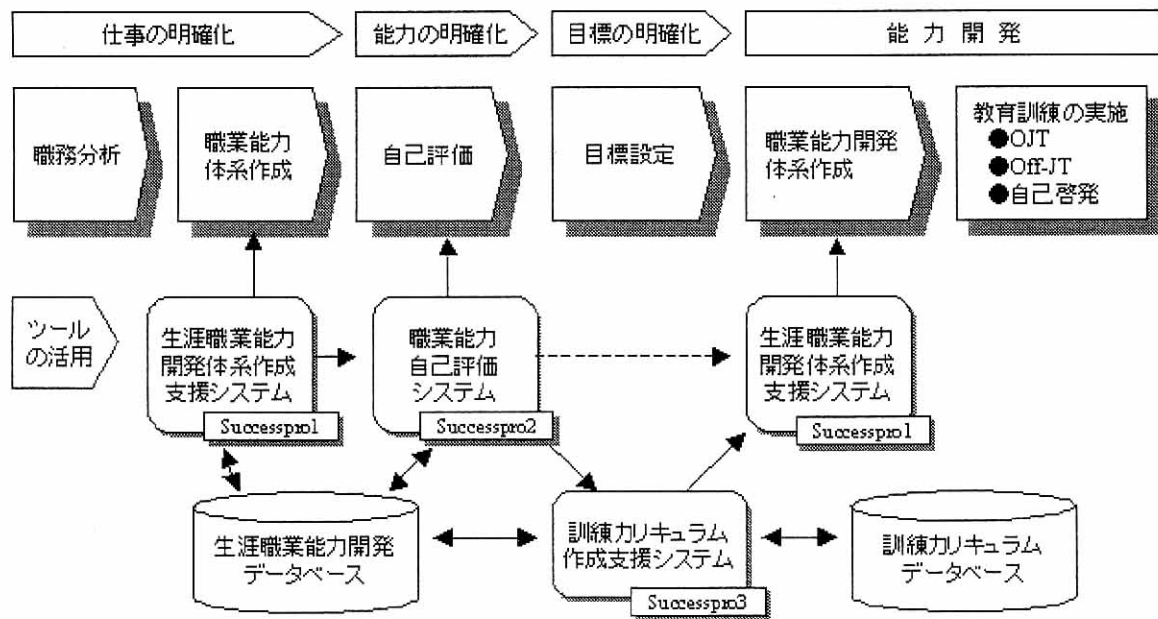


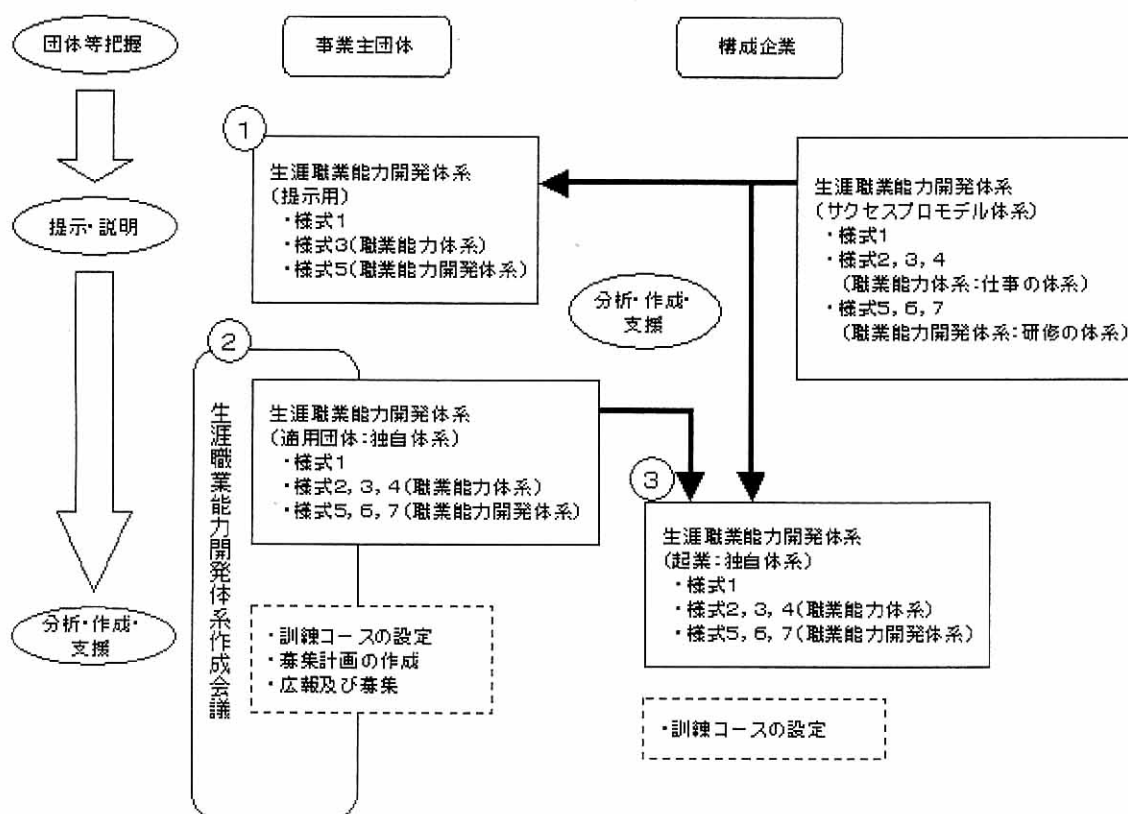
図 1-3 人材育成の流れと支援ツール

2-4 人材育成ニーズと生涯職業能力開発体系

人材育成ニーズを把握するためには、事業主団体や構成企業へのヒアリング・アンケート調査を実施するほか、仕事情報ネット(<http://www.job-net.jp/>)等を活用し情報収集を行う。次に、事業主団体や構成企業へ段階的・体系的な能力開発を実施するため、生涯職業能力開発体系データベースから得られたモデル体系を提示し、仕事の内容を明らかにする目的で「仕事の体系」「研修の体系」の作成を行う。

図 1-4 に示す①から③のステップは下記に示すとおりである。

- ① 人材育成ニーズ調査を踏まえ、Success pro.123 のモデル体系を活用して、事業主団体に生涯職業能力開発体系を提示する段階
- ② 提示した体系を基に事業主団体と協同で独自体系を作成する段階
- ③ 団体の独自体系を参照しながら構成企業の独自体系を作成する段階



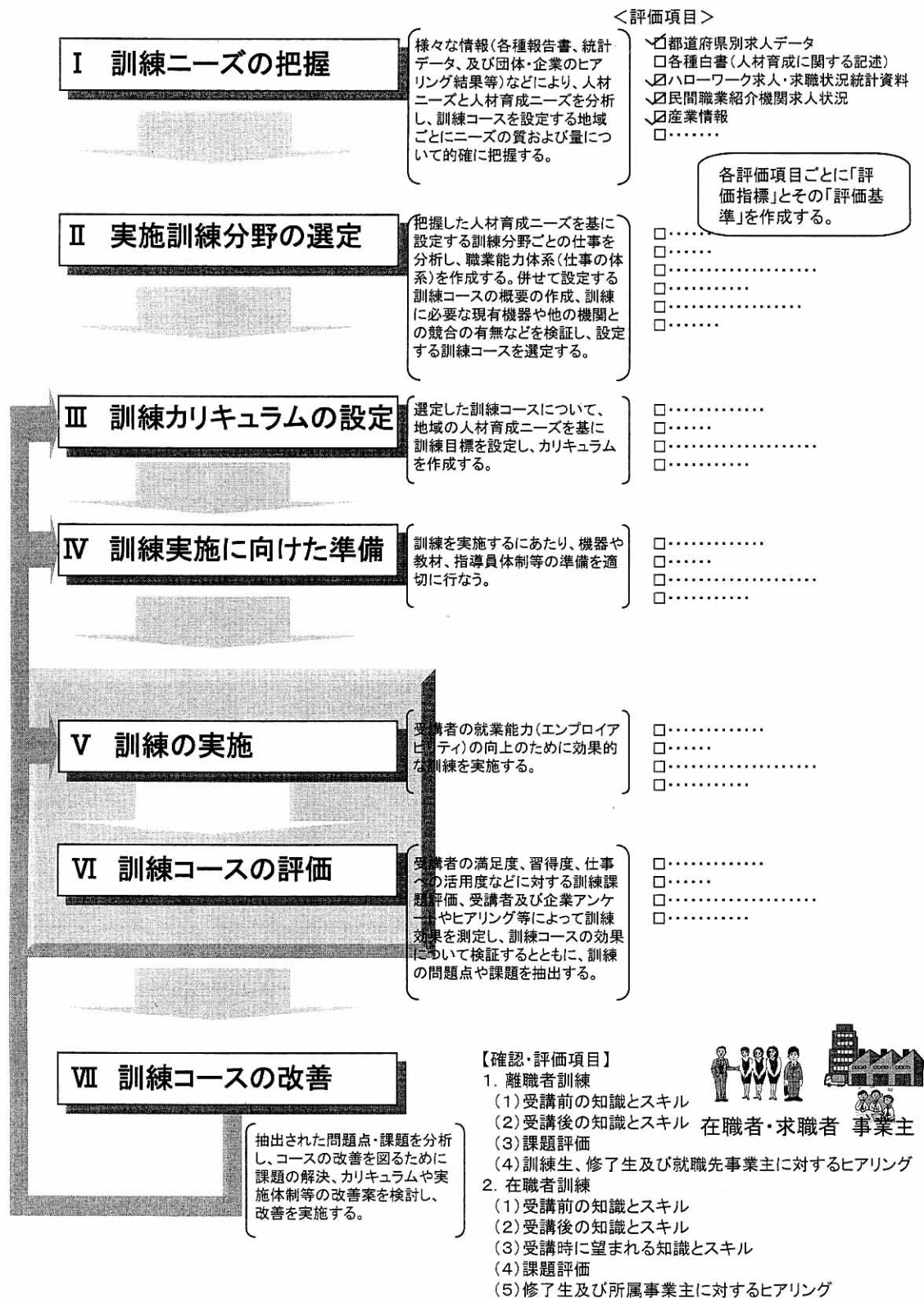


図1-1 プロセス管理手法(案)

2-5 生涯職業能力開発体系を活用した訓練コースの提案

生涯職業能力開発体系を活用した訓練コースの提案を行うためには、地域産業の人材育成ニーズを調査し、どの産業でどの職務（仕事）が実施されているのか把握する必要がある。

表 1-2 は、生涯職業能力開発体系を活用した人材育成ニーズの提案例である。最初にモデル体系を参照して、地域や事業主団体の提示用の「仕事の体系」を作成する。次に、ニーズ調査の結果、営業管理実務・営業管理推進の仕事を行っている企業が多くあることが判明し、実施している能力開発セミナーが営業活動の「提案書と企画書の作成に係るセミナー」のみである場合、訓練コース設定にあたっては、①「営業管理実務・営業管理推進コース」の提案、②同じ職務の営業活動内で「契約書の作成コース」の提案、③新たに判明した別職務の「営業管理関係コース」の提案、④モデル体系に存在していた「販売計画の作成コース」の提案を検討することができる。

地域の企業から営業活動実務（補助）等のコース設定が求められたときは、他施設の研修紹介、OJT 推奨、事業内援助やキャリアコンサルティング等での自己啓発情報提供での支援が可能となる。

このように、訓練コースは単独で実施するだけでなく、「仕事の体系」から関連する仕事を分析し、段階的・体系的に能力開発を実施することが重要である。

表 1-2 仕事の体系(様式3)

職務別能力要素の細目

様式3

部門	職務	L1	L2	L3	L4
営業	営業管理	営業計画実務(補助) 営業計画立案と策定補助 マーケティング調査の補助 営業管理実務(補助) 営業管理書類の作成 債権回収補助業務	営業計画実務 市場調査と分析 製品計画立案のための調査と分析 販売予測分析 営業経費予算の調査と分析 営業管理実務 営業・顧客情報の管理 営業実績の管理 営業経費予算の管理 債権回収実務 営業活動計画の管理	営業計画推進 製品計画の立案と策定 販売予測 販売目標の設定 営業経費予算の編成 販売計画の作成 販売計画の推進と改善 広告企画 営業活動支援 営業管理推進 営業管理の調整 債権回収管理 営業担当者育成	営業・マーケティング戦略 営業・マーケティング戦略の立案と策定 営業管理体制の構築 実用試験
	営業活動	営業活動実務(補助) 商談の基本 プレゼンテーション実施補助 見積書の作成 得意先営業活動計画の作成 新規顧客開拓営業活動計画の作成	営業活動実務 営業活動情報の収集と分析 プレゼンテーション資料の作成と実施 見積実務 得意先営業 新規顧客開拓営業	営業活動管理 提案書と企画書の作成 契約締結 契約書の作成 見積計画と管理 クレーム・トラブル管理	

2-6 職務分析モデル体系の種類

現在、Success pro.123 に収納されている生涯職業能力開発体系職務分析モデル体系は、表 1-3 に示す 23 の中分類業種、43 の専門領域、844 の職務から構成されている。生涯職業能力開発体系のモデル体系整備にあたっては、就業人口で 80% をカバーできることを目標として、5 年計画で 50 業種のデータを整備することとしている。

表 1-3 職務分析業種(例)

大分類	No	中分類	専門領域
建設業	1	総合工事業	建築工事関連
			土木工事関連(舗装工事を含む)
			造園工事関連
	2	随別工事業	内装工事関連
			大工工事関連(型枠大工工事を含む)
			とび・大工・コンクリート工事関連
			鉄骨・鉄筋工事関連
			塗装工事関連
			内装工事業関連
	3	設備工事業	一般管工事関連
			電気工事関連
			電気通信・信号装置工事関連
製造業	4	衣服・その他の繊維製品製造業	ニット・製外衣・シャツ製造関連
	5	出版・印刷・同関連産業	印刷関連
			印刷業(謄写印刷業を除く)
	6	プラスチック製品製造業	プラスチック製品製造関連
	7	金属製品製造業	刃物・金物金属配管附属品等製造関連
			建設用・建築用金属製品製造関連
			金属成形材製品製造関連(金属プレス製品製造関連)
			金属被覆・彫刻業・熱処理業関連(金属製品塗装関連)
	8	一般機械器具製造業	建設機械・農業用機械・産業機械・装置製造関連
			金属加工機械製造関連
	9	電気機械器具製造業	電気機械器具製造関連
			通信機械器具・同関連機械器具製造関連
			電子部品・デバイス製造関連
	10	輸送用機械器具製造業	自動車部品・鉄道車両部品等製造関連
	11	精密機械器具製造業	計測測定器・分析機器・測量器器具製造関連
			光学機械器具・レンズ製造関連
運輸通信業	12	道路貨物運送業	一般貨物自動車運送関連
	13	運輸に付帯するサービス業	旅行業関連
卸売・小売業・飲食店	14	飲食品卸売業	酒類卸売関連
	15	各種商品小売業	百貨店関連
	16	織物・衣服・身の回り品小売業	衣服小売関連
	17	自動車・自転車小売業	自動車用品・自転車関連
	18	家具・じゅうりょう・家庭用機械器具小売業	大型電気店・家具関連
	19	旅館、その他の宿泊所	旅館関連
	20	各種商品卸売業	各種商品卸売関連
サービス業	21	情報サービス・調査業	ソフトウェア関連
	22	専門サービス業(他に分類されないもの)	測量設計関連
			土木建築サービス関連
			フィットネス関連
	23	その他の事業サービス業	ビルメンテナンス関連
			非破壊検査関連
			警備関連

第3節 訓練ニーズが期待されるテーマの検討

3-1 目的

平成15年度は、新規訓練コースの設定に当たり、「Ⅰ 訓練ニーズの把握」、「Ⅱ 訓練実施分野の選定」、「Ⅲ 訓練カリキュラムの設定」のプロセスを試行し、雇用・能力開発機構が行う在職者訓練コース及び離職者訓練コースの設定プロセスを明確にするとともに、客観的な評価を伴う効率的かつ効果的な訓練コースの設定ができる仕組みについて検討する。

3-2 行時の留意事項

プロセス管理手法（案）に従い新規訓練コースを設定・試行する場合、次の点に留意すること。

- ① 新規訓練コースを設定する際、プロセス管理手法（案）の評価項目及び評価指標等が適正かつ有効に機能すること。
- ② 訓練コース開発のマスタープランの立案方法が適切であること。
- ③ 新規訓練コース設定（在職者訓練コース）組織体制（案）が適切であること。
- ④ 外部専門委員の適切な助言によって作成された職業能力体系（仕事の体系）に基づいて企画していること。
- ⑤ 各都道府県の職業能力開発施設でプロセス管理手法（案）を既存訓練コース及び新規訓練コースの次年度計画の策定に運用した際に、訓練コース開発のマスタープランが適正かつ有効に機能すること。また、新しい分野の新規訓練コースの設定案を適正な手段で提案できること。
- ⑥ 新規訓練コースの訓練実施に向けた準備に係る機器等、教材開発等の業務がプロセス管理手法（案）を運用することによって、効率的に行えること。
- ⑦ 作成したマスタープランが、各都道府県の職業能力開発施設と関係する労働局及びハローワーク、民間教育訓練機関、公的教育訓練機関、事業主団体及び構成企業等の各機関から客観的な評価を受けること。

3-3 新規訓練コース設定の対象分野

今回、新規コースを設定するに当たっては時間等の制約のため平成15年度能力開発セミナー作業部会においてテーマを検討・設定し（表1-4）、設定された個別テーマに対してプロセス管理手法（案）に基づく新規訓練コースの設定を行った。

表1-4 新規訓練コースの設定テーマ

メインテーマ	サブテーマ	個別テーマ
環境対策とIT化された 21世紀型住環境の創造	新エネルギー	省エネルギー
		燃料電池
	住環境のIT化	IT家電 (宅内ネットワーク)
		IT家電 (組込、ITS)
		ホームセキュリティ
	居住空間の環境改善	健康住宅
		耐震改修・設計
	環境に配慮したものづくり	3R (リデュース・リユース・リサイクル)

3-4 訓練コース検討部会

平成15年度能力開発セミナー作業部会委員を中心に外部委員を含めたメンバー構成とする。平成15年度訓練コース検討部会の委員は、表1-5の通りである。

(1) 検討部会委員構成

a 内部委員

各個別テーマにおいて機構職員を数名程度選定するとともに、各個別テーマに職業能力開発総合大の教授を1名以上選定する。なお、内部委員が行う検討内容は、次の通りである。

- ① 新規訓練コースのテーマ（サブテーマ、個別テーマ）について、別途配布する参考資料等を基に確認し、個別テーマごとに概要を作成する。また、個別テーマごとに市場予測についての原案を作成する。

- ・ 個別テーマに関する分野の将来像

- ・ 雇用規模・市場規模予測
 - ・ 分野発展の課題
 - ・ 人材育成を必要とする業界
 - ・ 人材育成ニーズ
- ② 個別テーマに関する想定される職務構成と職務ごとの仕事（従来の仕事＋新たな仕事）について整理する。そして、その仕事に必要な職業能力について検討・整理する。（職業能力体系（仕事の体系）の作成）
- ③ 職業能力体系に基づいた想定される訓練コースの概要作成

b 外部委員

個別テーマ毎に専門家を数名程度選定する。なお、外部委員が行う検討内容は、次の通りである。

- ① 新技術が及ぼす新たな仕事に関する情報提供
- ・ 市場調査結果や将来動向などの把握に資する情報提供
 - ・ 個別テーマに関する分野の将来像
 - ・ 雇用規模・市場規模予測
 - ・ 分野発展の課題
 - ・ 人材育成を必要とする業界
 - ・ 人材育成ニーズ
- ② 職業能力体系（仕事の体系）に対する意見、提案、参考資料の提供
- ③ 新たな仕事に係る資格又は職業能力評価に関する業界の動向等に関する資料提供
- ④ 新規訓練コースとして企画した場合の集客力の予測
- ⑤ 訓練コースに求められる成果
- ⑥ 新規訓練コース設定に係るプロセスについての意見

表1-5 平成15年度訓練コース検討部会 委員名簿

(敬称略)				
サブテーマ	個別テーマ	委員数	所 属	氏 名
新エネルギー	省エネルギー	11	千葉大学 工学部デザイン工学科建築系	川瀬 貴晴
			日立ホーム&ライフソリューション(株) 冷蔵庫事業グループ	畠 裕章
			(株)蒼設備設計	合田 和泰
			(株)日建設計 東京オフィス	伊香賀 俊治
			職業能力開発総合大学校	梶 信藤
			職業能力開発総合大学校	橋本 幸博
			関東職業能力開発大学校	割石 浩幸
			高度職業能力開発促進センター	井出尻 直美
			中部職業能力開発促進センター	古城 良祐
			関西職業能力開発促進センター	安部 恵一
			熊本職業能力開発促進センター	西井 一史
	燃料電池	8	東京電機大学理工学部 情報システム工学科	横山 智紀
			(財)電力中央研究所	橋本 克巳
			東京ガス(株)	里見 知英
			東芝インターナショナルフュエルセルズ(株)	白岩 義三
			職業能力開発総合大学校	中野 弘伸
			職業能力開発総合大学校	渡辺 信公
			職業能力開発総合大学校	清水 洋隆
			高度職業能力開発促進センター	玉江 邦明

表 1-5 平成15年度訓練コース検討部会 委員名簿

(敬称略)				
サブテーマ	個別テーマ	委員数	所 属	氏 名
住環境のIT化	IT家電 (宅内ネットワーク)	5	古河電工(株) ネットワーク事業部	篠田 誠也
			リクルートスタッフィングIT開発部	田中 智巳
			職業能力開発総合大学校	松本 茂昭
			職業能力開発総合大学校東京校	菊池 拓男
			職業能力開発総合大学校東京校	山本 和紀
	IT家電 (組込、ITS)	8	東京工科大学 コンピュータサイエンス学部	松下 温
			NTTサイバーソリューション研究所	鈴木 英夫
			もなみソフトウェア 代表 NPO法人 TOPPERSプロジェクト 理事	邑中 雅樹
			北陸職業能力開発大学校	人見 功治郎
			福島職業能力開発促進センター	塩田 達彦
			高度職業能力開発促進センター	圖師 史貴
			高度職業能力開発促進センター	丹治 健
			関東職業能力開発促進センター	板垣 靖
居住空間の 環境改善	健康住宅	5	(株)地域生活情報センター	棚木 保匡
			独立行政法人 建築研究所	坊垣 和明
			職業能力開発総合大学校	越部 毅
			東北職業能力開発大学校	青柳 喜浩
			沖縄職業能力開発大学校	鹿島 拓朗
	耐震改修・設計	5	独立行政法人 建築研究所	五十田 博
			構造計画研究所	横田 健治
			職業能力開発総合大学校	遠藤 龍司
			宮城職業能力開発促進センター	杉村 直哉
			静岡職業能力開発促進センター	的野 博訓

表1-5 平成15年度訓練コース検討部会 委員名簿

サブテーマ	個別テーマ	委員数	所 属	(敬称略) 氏 名
環境に配慮した ものづくり	3R (リデュース・ リユース・ リサイクル)	6	千葉工業大学 社会システム科学部 経営情報科学科	佐野 利男
			三菱電機(株)	上野 潔
			トヨタ自動車(株) 設計管理部 法規渉外室	野沢 旭
			職業能力開発総合大学校東京校	前田 みずほ
			高度職業能力開発促進センター	村上 智広
			高度職業能力開発促進センター	土屋 重助