

在職者訓練担当指導員の能力開発に関する研究

―業務調査及び調査成果物の活用より―

職業能力開発総合大学校 能力開発専門学科 村上 智広

Research on Ability Development of Employees' Vocational Training Instructors

Tomohiro MURAKAMI

Summary

Most of Polytechnic centers have been conducting Employees' vocational training. However development of instructor's ability is depending on themselves. First, we clarified the procedure and the elements of instructor's duty, through investigation in the field of employees' vocational training. Next, we applied this investigation's outcomes to instructor's training. This paper presents instructor's duty and importance of instructor's training.

1. はじめに

在職者訓練は、我が国の公共職業能力開発事業において離職者訓練、新規学卒者訓練にならぶ主要3本柱の一つである。その受講者は最前線の職業従事者であることから、在職者訓練は産業界のニーズや技術動向とのマッチングが常に求められており、新規コース開発や既設コース改訂への期待は高い。この期待に応え在職者訓練を刷新していくことは、職業訓練全体が進展するための推進エンジンともなる。その一方で在職者訓練担当者の業務は多岐に渡り、非定型的なものが多い。特にコース開発においてそれは顕著であり専門分野別の技能・知識の向上に加え、職業訓練の開発・実施・評価・改訂に関する総合的な業務遂行能力が求められる。本研究では、在職者訓練担当者のコース開発に関する能力の開発を中心に検討を進める。これは訓練科目の新設が比較的少ない新規学卒者訓練や離職者訓練と異なり、在職者訓練担当者に特に強く求められる能力形成領域である。

職業訓練指導員の能力向上に向けた取り組みとしては、職業能力開発総合大学校において現役指導員を対象とする研修（Off-JT）が継続的に開催されている。平成22年度には専門分野別の研修として「技能・技術実践研修」が83コース合計定員962名で実施されている。在職者訓練コースの開発に係わる研修（Off-JT）としては、教育訓練ニーズの調査手法やコース企画法など6コース^①合計定員70名で実施されている。公共職業訓練指導員の規模は数千名であることから、現状においては専門分野別の技能・技術に関する能力開発についてはOff-JTとOJTの組み合わせでまかなわれ、在職者訓練コースの開発に関する能力開発については、多くの部分が能力開発施設でのOJTに委ねられていることがわかる。

一方で、在職者訓練コース開発は活発とは言いがたい状況が見受けられる。（独）雇用・能力開発機構（以下：機構と略す）の在職者訓練の新規コース開発動向について、職業能力開発総合大学校（以下：職業大と略す）能力開発研究センターが毎年改訂・公表している在職者訓練カリキュラムモデル集に収録される新規コースの大部分は例年、高度職業能力開発センターから提案されたコースという状況が続いており、新規コースの開発が全国的に活発になされている状況は読みとれない。また、本研究に着手した平成14年当時、高度職業能力開発センターでは中止コースが少なからず発生しており開発コースの的確性については疑問が残る

状況であった。このようなことから、在職者訓練コースの開発に関する能力開発は現在のところ多くの部分がOJTに委ねられているが、それが十分成し遂げられているとはいえない現状が浮かび上がる。

その背景として、指導員の業務を規定する「職業訓練指導員の業務指針」（昭和37年6月6日訓発第191号、都道府県知事・雇用促進事業団理事長あて労働省職業訓練局長通達：以下、業務指針という）があげられる。我が国の公共職業訓練は新規学卒者訓練、並びに離職者訓練を中心に発展しており、この業務指針はそれを前提とした内容となっている。在職者訓練についてもこの業務指針が準用されており、在職者訓練固有の業務についての指針や業務マニュアルに該当するものは特に整備されず現在に至っている。在職者訓練に関する研究事例も戸田の著書^②や森らの調査^{③④}など数例にとどまり、在職者訓練担当者の具体的な業務内容や業務プロセスについてはほとんど明らかにされていない。このような背景の結果、コース開発やコース改訂など、在職者訓練で特に強く求められる業務に関する能力開発は、指導員個々の試行錯誤や経験に委ねられてきたものと考えられる。この点に関して、森も「現在の所、在職者訓練の遂行に関わる能力の養成は必ずしも体系的・組織的に行われているとはいえない状況にあり、今後の重要な検討課題である」と指摘している^③。すなわち、現状においては在職者訓練担当指導員の業務は、既存の業務指針を準用する形で営まれており、在職者訓練担当者の体系的かつ組織的な能力開発に必要な調査や研修体制が十分に整っているとは考えにくいのである。

そこで本研究では、在職者訓練担当指導員の体系的かつ組織的な能力開発推進に向けた研修体制の充実・強化を目的として、まず、在職者訓練担当者の業務内容について調査し、担当者の業務の流れ（業務の順序と時期）及び業務要素を抽出・分析し、コース開発に関する業務の全容を明らかにする。そして、調査の成果物を用いて試行的に在職者訓練担当者を対象とする研修を実施し、コース開発力の向上に対する研修効果の有無を検証する。

2. 在職者訓練に関する先行研究

訓練現場における具体的調査に先立ち、本研究テーマに関連する先行研究事例を整理する。戸田は著書『在職者訓練の理論と実際』において、在職者訓練コース開発の学問的論理と豊富なコース開発事例を詳述している。コース開発の標準的な業務の流れ及び標準的な業務要素についての言及は少ないが、コース開発の起点について次の3つを指摘した^②。(A)技術の論理、訓練実施者側の論理からのコース開発、(B)企業、業種団体からの要望に基づくコース開発、(C)特定の能力開発課題をふまえての「訓練ニーズ調査」に基づくコース開発。現在においても、コース開発の起点に至るこの3つのパターンは認められる。一般公開型の在職者訓練コース開発の起点は(A)、(C)に基づくものが多く、個別企業向けのオーダーコース開発は起点(B)に基づいている。しかし、起点がなんであれ在職者訓練の実施形態（訓練時間、実習設備、定員、予算、担当者など）に大きな違いがなければ、起点以降のコース開発業務に大きな相違はないと考えられることから、本研究では、コース開発の起点以降の業務を体系的に整頓することが重要と考えた。

田中・村瀬は在職者訓練担当者に必要な専門性として技術・技能面の指導という専門性と区別した「能力開発専門性」を提唱した^⑤。そのような専門性が生じるその理由として(1)訓練対象者の違い、(2)地域・労働者に会ったコース開発の必要性、(3)実際に指導するまでの前段の仕事が膨大であること、(4)第1の差異に対処するために、指導手法は注入的方法ではなく開発的方法が望ましいこと、の4点をあげ、能力開発専門性を例示した^⑥。具体的な業務内容についての調査は行われていないが、この提言の中で在職者訓練では訓練指導の前段の仕事が膨大であると指摘している。この膨大な仕事が、まさしく訓練コース開発に係わる業務に相当するものであり、アンケート調査や訓練の様子を観察するだけでは把握し得ない、いわば裏方の業務で

ある。これを把握するには訓練現場の現地調査による実態把握が必要と考えた。

森は、職業訓練指導員の一般的業務の枠組みを示す「5分野33項目」を設定した⁽⁴⁾。第1分野「施設の体制整備」、第2分野「コース設定」、第3分野「指導の準備」、第4分野「指導の実施と評価」、第5分野「学習者への対応」である。これに基づき現役指導員を対象に指導員業務の変化についての意識調査（過去、現在、未来における業務内容）を実施し因子分析を行っている。その結果、職業訓練指導員の業務全体の構成要素として①指導と評価因子、②学習者対応因子、③能力開発援助因子、④コース企画因子を指摘した⁽⁷⁾⁽⁸⁾。この研究は在職者訓練に特化したものではないが公共施設、民間施設共に在職者訓練のコース開発と関連の深い第③、第④因子を近年重視しつつあると分析している。第③、④因子に該当する業務項目は33項目中、17項目あり、本研究における業務調査の手掛かりとなるものである。

また森はさらに、日本電装株式会社の企業内教育の指導員（養成訓練指導員、並びに在職者訓練指導員）に求められる能力・資質の把握にCUDBAS法を適用し「企業内教育の在職者訓練指導員に求められる能力・資質リスト」を報告している⁽⁴⁾。これによれば、在職者訓練指導員の職務に必要な職能として5つを設定している。第1の職能は「教える準備・指導・評価をする」、第2の職能は「受講生に応じた指導をする」、第3の職能は「訓練ニーズに応じたコース設定と運営をする」、第4の職能は「訓練施設・設備の管理する」、第5の職能は「事務処理と連絡調整、業務改善をする」である。この中でコースの開発・実施との関わりが深いのは第1の職能と第3の職能である。この2つの職能には24の能力・資質項目が抽出されている。この中で、ニーズの把握（自社の職場ニーズのみ確認）やコース企画（会社の方針と調整）などは、一般公開を前提とした公共職業能力開発施設のそれとはやや異なる部分がある。また、抽出作業はCUDBAS法（カード法）による短時間（4時間程度）でなされたものであり、具体的な業務内容や業務の順序などについては明らかにされていない。例えばニーズ把握については、「職場のニーズを把握する」と表現されているのみで、どの様な方法で行うかについては明らかにされていない。とはいえ、在職者訓練担当者の仕事に関する唯一の先行調査例であり、本研究に関する業務調査の重要な参考資料といえる。

さらに森、新井は「PROTSと人づくり－能力開発担当者のための指導技術－」で教育訓練が計画、実施されるまでの業務の順序を教育訓練サイクルとして7つのステップ（①訓練ニーズの把握、②コースの設定、③コース目標の設定、④カリキュラムの作成、⑤教材の作成、⑥訓練の実施、⑦訓練の評価）で示した⁽⁹⁾。これは職業訓練分野の海外技術協力向けに作成されたものであり在職者訓練に特化したものではないが、職業訓練コースの企画・開発・実施プロセスに関する重要な報告である。

以上、文献調査結果より下記の事項を念頭におき在職者訓練担当者の業務に関する調査を進めることとした。(1) 調査においては「コース開発の起点」以降の業務を体系的に整頓することが特に重要と考えた。(2) 在職者訓練では訓練指導の前段の仕事が膨大であり、なおかつほとんどが裏方の業務である。具体的な業務要素を把握するには現地調査による実態把握が必要と考えた。(3) 職業訓練指導員の一般的業務の枠組みを示す「5分野33項目」中の17項目は業務要素を把握する際の手掛かりとなる。(4) 「企業内教育の在職者訓練指導員に求められる能力・資質リスト」は在職者訓練担当者の仕事に関する唯一の先行調査例であり、特に第1の職能と第3の職能を構成する24の能力・資質項目は業務要素を把握する際の手掛かりとなる。(5) PROTSの「教育訓練サイクルの7つのステップ」は、職業訓練コースの開発・実施プロセスに関する重要な報告であり、各業務要素の順序を検証する際にはこの報告と照合することが欠かせない。本研究における調査対象と特に関係の深い先行研究を表1にまとめた。表中上段は職業訓練共通の事項である。今回の調査対象は、在職者訓練特有の業務である「コース開発・実施」に係わる表中下段に相当する。

表1 本研究の調査対象と先行研究との関係

	「在職者訓練の理論と実践」戸田	「教育訓練サイクルの7ステップ」森、新井	「指導員業務の5分野33項目」森ら	「企業内在職者訓練担当者の必要能力・資質」森
職業訓練 共通事項			第1分野[施設の体制整備] 第5分野[学習者への対応]	職能2「受講生に応じた指導」 職能4「訓練施設・設備の管理」 職能5「事務処理と業務改善」
本研究の 調査対象と 関連の深い 内容	10章3節 「コース開発の学問的 論理」 10章4節 「コース開発の3方式」 10・13章 「コース開発事例」	①コース把握 ②コースの設定 ③コース目標の設定 ④カリキュラムの作成 ⑤教材の作成 ⑥訓練の実施 ⑦訓練の評価	第2分野[コース設定] 第3分野[指導の準備] 第4分野[指導の実施 と評価]	職能3「コース設定・運営」 職能1「準備・指導・評価」

3. 在職者訓練関係業務に関する調査

3.1 調査方法

方法は業務観察により行った。現地における業務観察によって在職者訓練コース開発・実施担当者の業務実態を把握し、仕事の流れ（業務の順序と時期）及び具体的な業務要素を明らかにしようとした。業務観察の対象は、高度職業能力開発促進センター（以下：高度ポリテクセンターという）を選定した。理由は、高度ポリテクセンターが先導的な在職者訓練の開発・実施を主務とする、国内最大規模かつ最新の訓練を提供している公共職業能力開発施設であり、そこでの指導員業務を調査分析することにより在職者訓練担当指導員に求められる業務体系モデルを明らかに出来ると考えたからである。加えて、本研究に着手した当時、著者自身がこの施設に所属しており現地に密着した業務観察が可能だったからである。

業務観察は平成14年度の年間業務を対象とした。具体的には、高度ポリテクセンターの機械系のコース開発プロジェクトチームの会合、及び毎月定例で開催される系会議に出席し図1に示す調査内容に関するトピックス事項を記録した。さらに在職者訓練担当指導員の日常業務について金型分野の指導員グループ（当時4名）の業務観察とヒアリングを行った。コース開発プロジェクトチームのメンバーは6名で、それぞれ表2に示す各担当分野における新規コース企画のまとめ役である。コース開発プロジェクトチームの会合は平成14年度に合計9回（会合日：4/4、6/3、6/18、6/27、7/23、8/26、翌年1/20、3/17、3/20）行われている。

表2 コース開発プロジェクトチームのメンバー

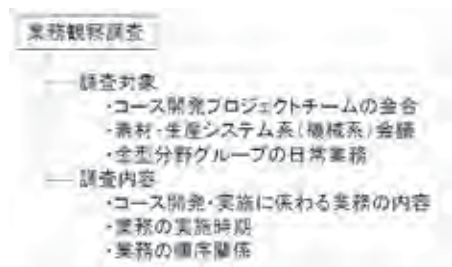


図1 在職者訓練担当者の業務調査

指導員	担当分野	年齢	指導員歴	民間経験
a	機械加工	40代	15年	有
b	機械設計	30代	10年	有
c	自動化	40代	16年	—
d	金型	30代	12年	有
e	機械加工	30代	13年	—
f	生産管理	30代	4年	有

3.2 調査結果及び考察

業務観察の結果として、高度ポリテクセンター機械系指導員の業務の実施時期、主要トピックス、検討された事項及び交わされた会話を基に表3をまとめた。そして、コース開発・実施プロセスの節目と考えられるトピックごとにグループ化し、表中右側に整頓した。本論文では、このトピックスをグループ化したもの

を業務領域と呼ぶ。

3.2.1 コース開発の起点

業務領域は大きく二つに大別された。業務の順序や年間スケジュールにおける実施時期がかなり明確なものと、明確でないものである。「ニーズ情報収集」と「企画素案の設定」は後者である。コース開発プロジェクトチーム第1回目の会合で企画キーワード、企画素案が各メンバーから報告されたが、ニーズ情報や企画キーワードの取得時期について尋ねるとまちまちであり、年間を通した日常的な活動の中から把握され、最終的に企画素案（もしくはニーズ仮説）として設定されていた。企画素案は特に定まった書式は用いられていなかったが少なくとも「何を、誰のために、なぜ企画するのか」について、文章や図でまとめられている。企画素案の根拠となるニーズ情報は様々であり、例えば受講者からの要望にヒントを得た企画素案（企業からの要望を起点とするBタイプに相当）、専門技術雑誌の特集から技術動向を読み取った企画素案（特定の能力開発課題を起点とするCタイプに相当）、現在実施しているコース体系の延長線上を充実させるための企画素案（訓練実施者の論理を起点とするAタイプに相当）などが見受けられた。戸田はコース開発の起点として3つのタイプを指摘したが、企画素案はこの3つのタイプにほぼ集約できる。すなわち「企画素案」は戸田が「コース開発の起点」として解説したものに相当するのである。

公共職業能力開発施設では、在職者訓練に携わる指導員は皆、日常の訓練を担当するかたわら新規コースの開発にあたっている。このため、周囲の関係者はもとより担当者本人もコース開発に関する業務の内容や順序について特に意識することなく業務を進めている。そのことが担当者の業務を見えにくくし、かつコース開発能力の向上を妨げる要因の一つになっていた可能性がある。今回、「企画素案」を「コース開発の起点」として認識したことにより、その後に続くコース開発業務の整頓作業が容易となった。

3.2.2 コース開発に関する業務の領域と順序

企画素案が設定された後、コース開発プロジェクトチームの会合の第2～4回目で主要話題となったのが企画素案の妥当性であった。企画素案の妥当性をどのような方法で、どのような観点でチェックするか検討が重ねられた。新規コース企画は、基本的に企画担当者もしくは分野別のグループ（3～4名）に任せられており、これを系会議等で集約し担当上司へ提案するという順序であった。企画内容のチェックは在職者訓練担当課長と当該グループとのヒアリングにより行われていたが、多様な専門分野の企画を課長一人がチェックするには限界がある。当時の新規開催コースは応募不調により2年以内に開催取りやめに至るケースが少なからずあり、企画内容のチェック機能が十分でないことは明らかであった。これが、企画素案の妥当性について活発な意見交換が交わされた要因である。表4は表3で整頓した各業務領域の実施時期を高度ポリテクセンターの年間行事カレンダー上に置き換えたものである。新規コース企画の主旨説明会は例年9月に計画されており、企画の妥当性や実現性のチェックは主旨説明会を4ヶ月程度遡る5月頃から開始されている。時間を掛け、慎重に企画素案の妥当性をチェックする姿勢がうかがえる。

一般に、商品等の企画に入る前の調査はニーズ調査、市場調査と呼ばれ、これらの言葉は能力開発施設においても多く用いられている。前述の「企画素案」を設定するまでの調査や情報収集活動をニーズ調査と称することに違和感はないが、「企画素案」の妥当性や実現性をチェックするための調査はいわゆるニーズ調査とは明らかに意味合いが異なるものであった。そこで、企画素案の妥当性や実現性の調査に関する業務領域を本論文では「裏付け調査」と名付けた。その本質は、自らの企画素案を盲信することなく、その妥当性を客観的に裏付けようとする姿勢にある。この概念は、おそらく在職者訓練の専業施設として、膨大なコースを長年運営してきた高度ポリテクセンターの経験と自己反省によって、はじめてたどり着いたものであろう。裏付け調査は、戸田が指摘した「コース開発の3つの起点」の後工程でも欠かせない。これを怠った場合、

表3 在職者訓練コース開発現場の業務観察結果

[主な時期]	[主要トピックス(上段枠内)] 及び [検討事項、交わされた会話(下段:印部分)]	[業務の整頓結果]
通年	企画の源(みなもと)探し : 耳を傾ける (つぶやき、受講者アンケートの要望/クレーム、等) : 受講者とのコミュニケーションを積極的に(インタビュー、声掛け) : 真実は職業現場に (ユーザー企業からの要望、等) : 広いアンテナで動向収集(記事、技術報告書、他) : 例えば知りたいこと、困っていることを足掛かりに : ニーズを見越したシーズの拡充 (学びが必要) 各種情報の分析 : 例えば技術動向予測・技術要素抽出などを通じて : 例えば受講者動向、コース体系図の見直しなどを通じて	【年間常時行われる業務領域】 → ニーズ情報収集
通年～年度末	企画キーワードの抽出:各自又は各グループ : 新企画/リニューアル等の方向設定 : 何を、誰のため、なぜ、企画するのか? 企画素案(ニーズ仮説)の作成 : チームでの自由討議などを経て、最後は「自分の言葉」で : 企画意図練り上げ、背景チェック、コース素案づくり : コース体系、中長期ビジョンなどの確認	→ 企画素案の設定
4～8月	企画素案の妥当性の裏付け調査 : 主な調査項目 ・グループ・系 指導員間 ・コース開発に係わる部外講師 ・産業界(団体、企業、専門家、業界誌、等) ・学会、総合大、大学研究機関 ・セミナーユーザー企業、等 : 調査方法(意見交換/インタビュー/アンケート/文献調査、など)	【順序、時期が明確な業務領域】 → ①裏付け調査
6～8月	企画素案の実現性に関する調査 : 主な調査項目 ・必須習得事項、講師探索、教材開発等のリードタイム見積もり ・教材費、機材調達コスト、等の見積もり ・専任講師、部外講師、各種団体等の活用の可能性 ・受講者像の特定(顔が浮かぶか?)、対象者人数(能力開発市場規模)の試算	↓
8～10月	コース企画書作成、及び提案 : 企画意図文章化(誰に何のため行か、受講価値は何か。) : 仕様(コース名、対象者、目標、内容、担当者、機器、必要経費等) : 実施回数、実施時期、受講料、等の検討 広報資料作成 : コース概要、日程等、広報用データ入力 : コース系統性、表現の明快さが重要。コース名から受講価値が想像できるか。	→ ②コース企画 ↓
10月以降	カリキュラム作成、申請 : 習得目標、指導要素は明確か : カリキュラムの作成、申請 : 訓練ニーズ(又は企画素案)とカリキュラムの整合性を常に確認	→ ③カリキュラム設計 ↓
開催日まで	コース開催に必要な人、物、金、他のあらゆる準備、開発 : 指導体制の確保(外部講師の依頼、後任への引継等) : 専門性向上に向けた研修、自己啓発は計画的に : 実習機器等の調達・整備・製作及び試運転(リハーサル) : 安全等に係わる関係法令の確認と必要な対応を確実に : 習得目標にマッチした訓練課題、実習課題の検討 : テキスト、教材の開発、選定は日程に余裕を持って : 必要な資材、機材の調達手配は抜かりなく : その他(事務手続き、事務連絡、等)	→ ④コース開発 ↓
開催時	訓練の実施、及び直前の準備 : 実習場、教室等の安全衛生面の配慮、訓練環境の整備 : 実技と学科の配分、時間配分の検討 : 訓練順序の検討、調整 : より良い理解、習得に向けて教え方を工夫 : 受講者とのコミュニケーション(インタビュー、声掛け)を積極的に : その他(出席確認、アンケート回収、修了証準備、等事務手続き)	→ ⑤訓練実施 ↓
開催直後	訓練後の後始末 : 片付け清掃、環境整備 : 実習機材の保守、保管 実施コースの評価と改善行動 : 実施内容の振り返り、及び受講者アンケートの分析 : 次回の改善に向けた具体的行動が重要 : 同僚への申し送り、有益な情報の共有	→ ⑥コース評価と改善

表4 年間カレンダー上でのコース開発業務の時期

月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
関連行事	市会議 テーマ集約	各種とアライン 等の本格化				主旨説明会	協議者訓練運営 協議会		セミナーガイド 内容の作成	セミナーガイド 配布		セミナー実施結果 報告会
関連業務・作成資料等	企画テーマ、企画素案の集約	企画素案の裏付け調査 及び、実施困難性の検討				新規セミナー案等主旨説明資料	協議会主旨説明資料	カリキュラム、講師情報、予算 書	教材等の開発開始			年間を通して得た要望・訓練 ニーズに関連する情報等の集約
順序や時期が 明確な業務	「企画素案」	①裏付け調査				②コース企画 と提案		③カリキュラム設 計	④コース開発		⑤評価と改善 ⑥訓練実施 (実施は次年度)	
強い年次性 が	■ニーズ情報収集・分析 ■企画素案の設定											



図2 在職者訓練コース開発に関する業務フローモデル



図3 PROT Sの教育訓練サイクル⁽⁸⁾

(A) 訓練実施者の論理からのコース開発、はもちろんのこと(B)企業・団体の要請に基づくコース開発、(C) 訓練ニーズ調査に基づくコース開発、においても要請やアンケート結果などを鵜呑みにして企画を進めたコースが受講者や受講者派遣企業から十分な満足を得られないケースが発生しうることが自明であり、各地の能力開発施設が経験してきたことでもある。特に企業から入手した要望や情報は現場ニーズ、あるいは労働力ニーズとみるべきであろう。在職者訓練のコース開発に携わる者は、それらの情報を職業訓練専門家の視点で訓練ニーズに変換しコース企画素案に落とし込んだ後、その妥当性について慎重に裏付けをとるというプ