

調査研究報告書 No.129
2005



公共職業訓練のプロセス管理に関する調査研究
—職業訓練コースの設定、運営に係るプロセス管理の精緻化—

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

公共職業訓練のプロセス管理に関する調査研究
－職業訓練コースの設定、運営に係るプロセス管理の精緻化－

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、昨年度行った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さらに精緻化し、公共職業訓練施設に浸透させるべく試行を含めたプロセス管理手法による「モデルカリキュラムの策定と訓練設定・検証に関する調査・研究」を行った。また、本調査研究報告書は、昨年度の報告書N o 1 2 5と本年度の調査研究を合致させ、プロセス管理の試行・検証までの流れをわかり易くまとめた。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また試行に参加いただいた施設の職員の方々に心よりお礼申し上げます。

2005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

平成16年度 職業訓練コースの設定・運営に係るプロセス管理に関する
研究会委員名簿

後久 敬二	後久経営研究所 所長
植田 威	学校法人 岩崎学園 理事 経営企画部部長
原川 耕治	全国中小企業団体中央会 調査部長
川添 元	日本経済団体連合会 出版・教育研修本部 副本部長 研修グループ長
蔣 麗華	(株) リクルートワークス研究所 研究開発グループ 主任研究員
豊田 圭治	財団法人 日本科学技術連盟 事業部部長
稲川 文夫	日本労働研究機構 主任研究員

平成16年度 モデルプロセス構築作業部会委員名簿

竹井 三士	関東職業能力開発促進センター
持木 弘之	鹿児島職業能力開発促進センター
瀧原 祥夫	福島職業能力開発促進センター
辻 恒平	栃木職業能力開発促進センター
田中 不二夫	石川職業能力開発促進センター
大藪 千治	長野職業能力開発促進センター
永島 裕二	関西職業能力開発促進センター
能美 明	岡山職業能力開発促進センター
古内 忍	熊本職業能力開発促進センター
鈴木 良哉	東北職業能力開発大学校
若松 道博	九州職業能力開発大学校
(オブザーバ)	
須田 浩之	関東職業能力開発促進センター

(事務局)

池本	喬三	職業能力開発総合大学校能力開発研究センター
今村	耿介	職業能力開発総合大学校能力開発研究センター
木村	亨	職業能力開発総合大学校能力開発研究センター
川村	健児	職業能力開発総合大学校能力開発研究センター
能美	英生	職業能力開発総合大学校能力開発研究センター
浜本	建夫	雇用・能力開発機構職業能力開発指導部
藤村	伸治	雇用・能力開発機構職業能力開発指導部
鐵本	運一	雇用・能力開発機構職業能力開発指導部

平成15年度 職業訓練コースの設定・運営に係るプロセス管理に
関する研究会委員名簿

(プロセス管理研究会)

後久 敬二	後久経営研究所 所長
青山 信昭	学校法人 読売理工学院 読売東京理工専門学校 事務局長
古川 憲一	学校法人 産業能率大学 経営開発本部 マーケティングセンター課長
原川 耕治	全国中小企業団体中央会 調査部長
和田 幸郎	日本経済団体連合会 出版・研修事業本部長
蔣 麗華	(株)リクルートワークス研究所 研究開発グループ 主任研究員
濱田 慶一郎	全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会 総合政策部門 書記次長
清水 宣行	JAM 産業・業種政策局次長
稲川 文夫	日本労働研究機構 主任研究員
小林 辰滋	高度職業能力開発促進センター 所長
新井 吾朗	職業能力開発総合大学校 指導学科 講師

(訓練コース検討部会)

●新エネルギー 省エネルギー

川瀬 貴晴	千葉大学 工学部デザイン工学科建築系 教授
畠 裕章	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事業グループ長&COO
合田 和泰	(株)蒼設備設計 取締役
伊香賀 俊治	(株)日建設計 東京オフィス環境計画室長
梶 信藤	職業能力開発総合大学校
橋本 幸博	職業能力開発総合大学校
割石 浩幸	関東職業能力開発大学校
井出尻 直美	高度職業能力開発促進センター
古城 良祐	中部職業能力開発促進センター
安部 恵一	関西職業能力開発促進センター
西井 一史	熊本職業能力開発促進センター

●新エネルギー 燃料電池

横山 智紀	東京電機大学理工学部 情報システム工学科 助教授
-------	--------------------------

橋本 克巳 (財) 電力中央研究所 横須賀研究所 エネルギー機械部 主任
研究員
里見 知英 東京ガス(株) 技術開発部 PEFC プロジェクトグループ
マネージャー
白岩 義三 東芝インターナショナルフュエルセルズ(株) 営業企画部
担当部長
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 職業能力開発総合大学校
玉江 邦明 高度職業能力開発促進センター

●住環境のIT化 IT家電(宅内ネットワーク)

篠田 誠也 古河電工(株) ネットワーク事業部 ブロードバンドシステム
部 CATV システムグループ 課長
田中 智巳 リクルートスタッフイング IT 開発部 カスタマーサービス課
課長
松本 茂昭 職業能力開発総合大学校
菊池 拓男 職業能力開発総合大学校東京校
山本 和紀 職業能力開発総合大学校東京校(元 N T T 研究所)

●住環境のIT化 IT家電(組込、ITS)

松下 温 東京工科大学 コンピュータサイエンス学部 学部長
鈴木 英夫 N T T サイバーソリューション研究所 サービス基盤プロジェク
ト 主幹研究員
邑中 雅樹 もなみソフトウェア 代表、N P O 法人 T O P P E R S プロジ
ェクト 理事
人見 功治郎 北陸職業能力開発大学校
塩田 達彦 福島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 高度職業能力開発促進センター
板垣 靖 関東職業能力開発促進センター

●居住空間の環境改善 健康住宅

栩木 保匡 (株) 地域生活情報センター 代表取締役
坊垣 和明 独立行政法人 建築研究所 研究総括監
越部 毅 職業能力開発総合大学校
青柳 喜浩 東北職業能力開発大学校
鹿島 拓朗 沖縄職業能力開発大学校

●居住空間の環境改善 耐震改修・設計

五十田 博	独立行政法人 建築研究所 主任研究員
横田 健治	構造計画研究所 建設ソリューション営業部・防災環境部・耐震技術部担当 執行役員
遠藤 龍司	職業能力開発総合大学校
杉村 直哉	宮城職業能力開発促進センター
的野 博訓	静岡職業能力開発促進センター

●環境に配慮したもののづくり 3R（リデュース・リユース・リサイクル）

佐野 利男	千葉工業大学 社会システム科学部 経営情報科学科 教授
上野 潔	三菱電機（株） 渉外部 技術担当部長
野沢 旭	トヨタ自動車（株） 設計管理部 法規渉外室主査
前田 みずほ	職業能力開発総合大学校東京校
村上 智広	高度職業能力開発促進センター
土屋 重助	高度職業能力開発促進センター

（プロセス管理手法（案）検証部会事務局）

長 俊夫	雇用・能力開発機構産業情報ネットワーク企画室
浜本 建夫	雇用・能力開発機構産業情報ネットワーク企画室
藤村 伸治	雇用・能力開発機構産業情報ネットワーク企画室
鐵本 運一	雇用・能力開発機構産業情報ネットワーク企画室
菊池 真	職業能力開発総合大学校能力開発研究センター
塩田 良浩	雇用・能力開発機構職業能力開発企画部
檜原 広之	雇用・能力開発機構職業能力開発企画部

（事務局）

池本 喬三	職業能力開発総合大学校能力開発研究センター
今村 耿介	職業能力開発総合大学校能力開発研究センター
山見 豊	職業能力開発総合大学校能力開発研究センター
菊池 真	職業能力開発総合大学校能力開発研究センター
松崎 学	職業能力開発総合大学校能力開発研究センター
長 俊夫	雇用・能力開発機構産業情報ネットワーク企画室
浜本 建夫	雇用・能力開発機構産業情報ネットワーク企画室
藤村 伸治	雇用・能力開発機構産業情報ネットワーク企画室
鐵本 運一	雇用・能力開発機構産業情報ネットワーク企画室
山田 浩	雇用・能力開発機構産業情報ネットワーク企画室
川村 健児	雇用・能力開発機構産業情報ネットワーク企画室

目 次

(平成15年度 調査研究報告書No125より抜粋)

第1章 プロセス管理手法の構築	3
第1節 公共職業訓練におけるプロセス管理	3
1-1 背景	3
1-2 プロセス管理の導入目的	6
1-3 プロセス管理手法の検討	6
(1) 概要	
(2) 研究会の設置等	
1-4 プロセス管理手法(案)の作成	
(1) プロセス管理手法の成果目標	7
(2) 基本プロセスの検討	8
(3) 評価項目と評価指標等の検討	13
第2節 プロセス管理手法(案)検証部会における検証結果	13
2-1 プロセス管理手法(案)検証部会の目的	13
2-2 検証方法	13
(1) 検証の概要	13
(2) 検証職業能力開発施設	14
(3) 検証対象となる職業能力開発施設での事前検討事項	14
(4) 対象訓練コースの選定	15
(5) 事前評価方法	15
(6) 検証作業の手順と所要時間	15
(7) 検証結果のまとめ方	16
2-3 検証結果の概要	17
(1) 検証作業で把握した主な事項	17
(2) 今後の課題	19
第3節 訓練コース検討部会における検証結果	21
3-1 訓練コース検討部会の目的	21
3-2 検証の概要	22
(1) 新規訓練コース設定の対象分野	23
(2) 訓練コースの設定・見直しプロセス	23

第4節	プロセス管理手法を導入した企業の成功事例	27
4-1	成功業務プロセスの特徴	27
4-2	成功業務プロセスを支援する取り組み	28
	(1) 現場支援部署の設置と一元化	28
	(2) 事業資源の徹底管理	29
	(3) 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	29
第5節	まとめ	
5-1	公共職業訓練への適用に向けて	29
	(1) 成功業務プロセスの構築に向けて	29
	(2) プロセス間で生成・伝達される情報の重要性	30
	(3) 訓練現場で構築するプロセス管理手法	31
5-2	プロセス管理手法に対する提言	32
	(1) はじめに	32
	(2) 成果目標を明確にしたプロセス項目ごとの業務プロセスと評価項目の見直し	32
	(3) 評価項目ごとの評価指標及び評価基準の見直し	38
	(4) 新規訓練コースの設定プロセスについて	40
	(5) プロセス管理手法の導入にあたって	41
	(6) 継続して検討を重ねる必要のある事項	45
第2章	平成16年度プロセス管理手法の確立	53
第1節	訓練現場におけるプロセス管理手法の導入	53
1-1	プロセス管理手法の精緻化	53
	(1) 経過	53
	(2) 導入に向けての検討	56
	(3) プロセス項目ごとの業務プロセスと評価項目等の見直し	58
	(4) 成功業務プロセスの構築	58
1-2	研究会の設置等	61
	(1) プロセス管理研究会	61
	(2) モデルプロセス構築作業部会	62
	(3) 職業能力開発施設における試行・検証	63
第2節	プロセス管理研究会の討議内容	63
2-1	公共職業訓練コース設定要件に関する意見	63
2-2	プロセス項目ごとの意見	63

2-3	プロセス管理手法の活用等に関する意見	65
第3節	モデルプロセス構築作業部会の検討結果	66
3-1	モデルプロセスの考え方	66
	(1) 作業概要	66
	(2) モデルプロセスの位置付け	66
	(3) モデルプロセスの整理方法	67
	(4) モデルプロセスの構築手順	68
3-2	各モデルプロセスの概要	69
第4節	職業能力開発施設における試行・検証	79
4-1	試行・検証の概要	79
4-2	試行・検証方法	79
4-3	試行・検証のまとめ	84
	(1) 試行・検証に取り組む職員の意識	84
	(2) プロセス管理手法による業務の改善状況	87
	(3) プロセス管理手法の活用方法に関する意見	90
	(4) プロセス項目、取組項目及び評価項目等に関する意見	95
	(5) 習得度測定 of 試行・検証に関する意見	96
	(6) 導入に向けた改善提案	99
第5節	まとめ	103
5-1	プロセス管理手法の本格的な導入に向けて	103
5-2	プロセス管理手法の活用に向けた提言	110
5-3	今後の課題	117
【付録資料】		
付録1	平成16年度プロセス管理手法の確立のための試行・検証取り組み 施設及びテーマ一覧	125
付録2	平成16年度訓練業務総括プロセス	129
	離職者訓練コース（既存コース）に係る訓練業務総括プロセス	129
	離職者訓練コース（新規コース）に係る訓練業務総括プロセス	130
	在職者訓練業務に係るプロセス管理総括表	131
	学卒者訓練業務（訓練カリキュラムの設定）に係る訓練業務プロセス	132

付録 3	平成 16 年度プロセス管理手法の確立のための試行・検証スケジュール	135
付録 4	プロセス管理手法 2004 試行版（詳細は CD 掲載）	139
	プロセス管理手法 2004 試行版抜粋	139
	プロセス管理手法 2004 試行版チェックリスト（診断ツール）抜粋	142
付録 5	成功業務プロセス（子プロセス）の事例 （団体・企業等へのヒアリングプロセス）	145
付録 6	試行・検証報告様式	151
	試行・検証報告 1 「プロセス項目ごとの提案・意見」	151
	試行・検証報告 2 「試行・検証課題・問題点総括表」	153
	試行・検証報告 3 「能開施設における成功業務プロセス総括表」	154
	試行・検証報告 4 「業務プロセス明確化シート」	155
	試行・検証報告 5 「試行・検証結果のまとめ」	156
付録 7	試行・検証報告書事例（試行・検証報告 1～4）	161
付録 8	公共職業訓練コースの設定要件（案）	183

【CD 掲載資料】

資料 1（平成 15 年度のプロセス管理研究会等で使用した資料）

資料 1-1 平成 15 年度評価項目毎の評価指標及び評価基準（案）記載例

資料 1-2 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

 検証資料 5 検証結果のまとめシート

 検証資料 6 訓練科改善行動計画シート

 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）

 プロセス管理手法検証部会における検証結果まとめ

資料 1-3 プロセス管理手法（案）の活用イメージ

資料 1-4 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

 委託訓練の種類（平成 15 年度）

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）
職業訓練ニーズの把握と訓練コース設定プロセス（既存訓練科の見直し）
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
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
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
就業能力の向上のための職業能力開発の位置付けイメージ

資料 2（平成 16 年度のプロセス管理研究会等で使用した資料）

資料 2-1 平成 16 年度訓練業務総括プロセス

在職者訓練業務に係るプロセス管理総括表

離職者訓練コース（既存コース）に係る訓練業務総括プロセス

離職者訓練コース（新規コース）に係る訓練業務総括プロセス

学卒者訓練業務（訓練カリキュラムの設定）に係る訓練業務プロセス

資料 2-2 平成 16 年度プロセス管理手法の確立のための試行・検証取り組み
施設及びテーマ一覧

資料 2-3 平成 16 年度プロセス管理手法の確立のための試行・検証スケジュール

資料 2-4 職業能力開発施設における試行・検証実施要領等

H15 プロセス管理研究会の報告説明用資料

教育・指導・訓練関係法人の評価における関心事項

訓練コース設定、運営に係るプロセス管理手法活用の手引き

職業能力開発施設職員説明用資料

職業能力開発施設ごとの成功業務プロセス整理用参考書式

資料 2-5 プロセス管理手法 2004 試行版

プロセス管理手法 2004 試行版チェックリスト（診断ツール）

資料 2-6 モデルプロセス（子プロセス）

10 テーマ分

資料 2-7 在職者訓練及び離職者訓練の習得度測定の実施方法

資料 2-8 試行・検証報告様式

試行・検証報告 1 「プロセス項目ごとの提案・意見」

試行・検証報告 2 「試行・検証課題・問題点総括表」

試行・検証報告 3 「能開施設における成功業務プロセス総括表」

試行・検証報告 4 「業務プロセス明確化シート」

試行・検証報告 5 「試行・検証結果のまとめ」

試行・検証報告 6 「本部報告チェックリスト」

資料 2-9 試行・検証報告事例

資料 2-10 試行・検証報告結果のまとめ（プレゼン用）