日本産業教育学会　関東地区部会

第３６回　　エルゴナジー研究会
報告集

2013年2月１６日(土)

於　職業能力開発総合大学校

研究会プログラム

テーマ

宮下 清	日米英のホワイトカラー資格のあり方	1
平川政利	生涯職業能力開発体系の再構築について	12
西口美津子	グローバルサプライチェーンの視点から考える職業能力開発	28
奥田美都子	実務実習体験が就職活動に及ぼす影響について	32

『日米英のホワイトカラー資格のあり方』

第36回関東地区部会（エルゴナジー研究会）

平成25（2013）年 2月16日（土）

職業能力開発総合大学校（相模原校）

国立大学法人 大分大学 経済学部
教授　宮 下　清

「日米英のホワイトカラー資格のあり方」

1. ホワイトカラー資格について

・なぜホワイトカラー資格を取り上げるのか
・ホワイトカラー資格の存在意義とは

2. ホワイトカラー資格の日米英比較

・人事職務の資格を事例とした比較考察
・歴史・制度の違い、そこから見えてくるものは

3. 日米英ホワイトカラーによる資格の評価

・日米英 大卒ホワイトカラー各400名の評価
・日米英での育成や資格に対する評価は

1. ホワイトカラー資格について

・なぜホワイトカラー資格を取り上げるのか？

ホワイトカラーをめぐる様々な議論
年功制、能力主義、忠誠心、個の尊重、

プロ人材、職種別採用、成果主義、協働

評価の重点は常に変動してきた
（能力、経験、実績、行動、プロセス・・）

1990年代　バブル経済崩壊　以降：

長期雇用を前提とする「日本的経営」の変容
→→　企業・雇用の変化

1. ホワイトカラー資格について

→→　企業・雇用の変化

人材の流動化、　プロフェッショナル化、
個のキャリア追求、職種別採用、中途採用、
人材ポートフォリオ（雇用の多様化）、エンプロイアビリティ、
成果主義的人事制度、人材の非正規化

雇用の多様化　→　短期雇用、非正規雇用の増加

組織内の人事評価、能力開発の対象から
外れる　ホワイトカラーの増加

企業による人材の評価・育成の低下

1. ホワイトカラー資格について

・ホワイトカラー資格の存在意義とは？

外れたホワイトカラーの対応やあり方？？
個々の能力開発、キャリア支援　へのシフト

→→　社会(制度)は企業(経営)の変化に
対応できていない

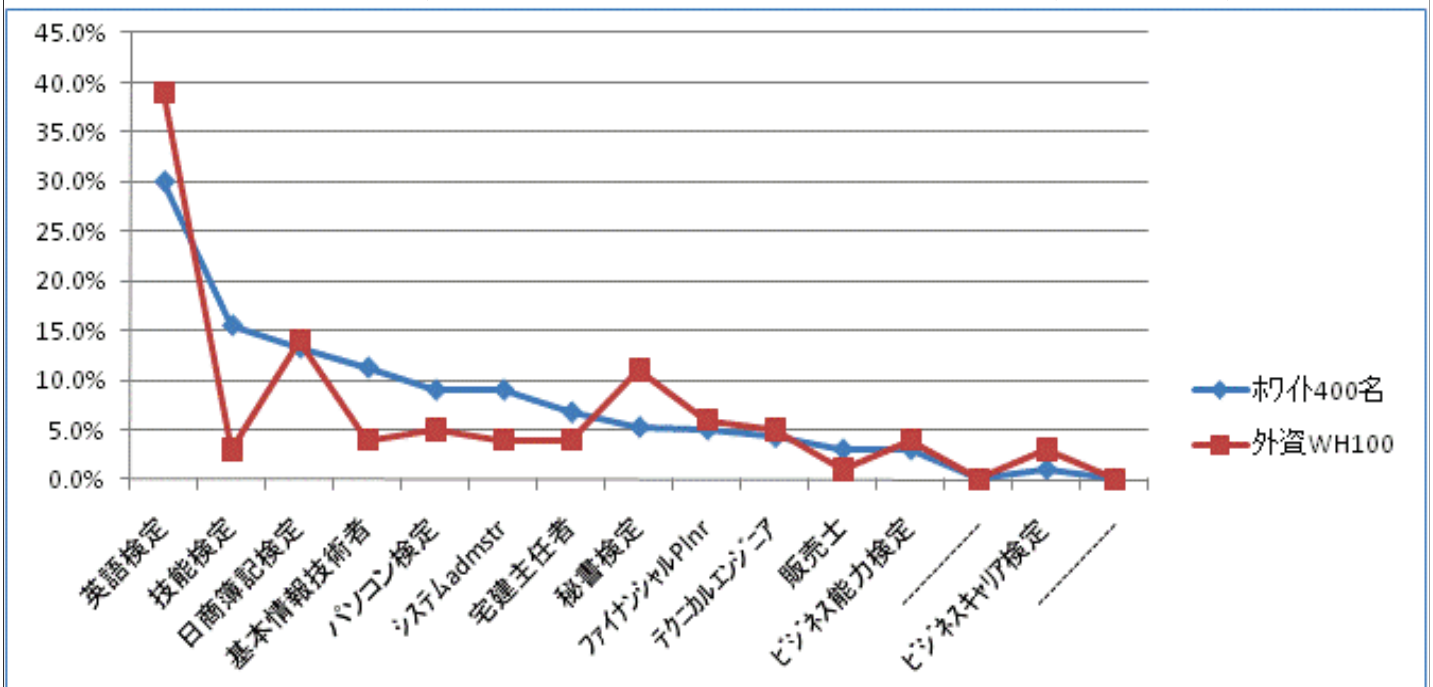
ホワイトカラー職務の公的な認定・評価は
社会的政策的な支援の一つとなりうる

組織内の育成・評価から、公的な育成・評価へ

社会的認定　→　職業能力評価、公的資格の存在意義

1. ホワイトカラーの資格について

日本企業と外資系企業のホワイトカラーが有する公的資格



ホワイトカラー, 外資系ホワイトカラーの調査(2007, 2008)

1. ホワイトカラーの資格について

先行研究やヒアリング調査による

企業での資格のとらえ方（宮下，2005/2009）

(1) 資格は、業務・目的ではなく、
学習や教育の手段である

(2) 重視されているのは、業務上必要とされる
一部の資格(多くは技術系)である

(3) 資格だけで職務能力は評価できず、
就職や転職の決め手にはならない

2. ホワイトカラー資格の日米英比較

・人事職務の資格を事例とした比較考察

日　本　：　ビジネス・キャリア検定　中央職業能力開発協会
アメリカ：人事プロ資格(PHR)　アメリカ人事管理協会(SHRM)
イギリス：人事実務認定(CPP)　イギリス人事教育協会(CIPD)

（1）日本のビジネス・キャリア検定

ビジネス・キャリア制度（1994～教育訓練成果確認に主眼）を
2007年度「ビジネス・キャリア検定」（能力評価試験）に改定

細分化された試験単位（教育訓練目的）　→　大括り化
（職務内容に対応）　→　企業実務に対応
専門的知識・能力の客観評価　→　公的資格

代表的な事務系職種8分野
[人事、総務、経理、戦略、情報システム、営業、
ﾛｼﾞｽﾃｨｯｸｽ、生産管理]

（1）日本のビジネス･キャリア検定

各級のレベルと対象層

１級：　部門責任者･高度専門職レベル　部門長･ディレクター目指す人
２級：　グループの中心メンバーレベル　課長･マネジャー目指す人
３級：　担当レベル　　係長やリーダーを目指す人　　を対象

評価方法→筆記試験（全分野の試験共通）

１級　　論述問題 3問　試験時間150分　（但し、2010年～休止中）
２･３級　多肢選択問題 40問　試験時間110分

内容→「人事･人材開発」および「労務管理」1～3級

人事･人材開発：　人事企画、雇用管理、賃金、社会保険、人材開発
労務管理：　労使関係、就業管理、安全衛生･福利厚生、労務管理をめぐる社会的動向　　（人事･労務とも各級でほぼ共通）

各級の特徴

→　１級　全社的経営･方針が含まれ企画･立案に重点
→　２級　設計と運用に重点
→　３級　基本的考え方、仕組み･概要を確認

（2）アメリカの人事プロ資格

「アメリカ人事管理協会」(SHRM：Society for Human Resource Management)　1948年創設　世界140カ国に25万人以上の会員を擁する専門組織

使命：人事担当（HR professional）に対し、最新かつ適切な資源を提供し、会員や関係機関とのパートナーシップ構築、**専門知識の共有を促進**する、**人事管理の戦略的役割を推進**し、組織の有効性の向上に寄与する役割も果たす

1973　人事資格検定機関:HRCI　(HR. Certification Institute)　設立

1976　SHRM人事プロ資格を実施

PHR　(Professional in Human Resources)　「人事プロ検定」)

SPHR (Senior Professional in Human Resources：「上級人事プロ検定」)

GPHR(Global Professional in Human Resources：「国際人事プロ検定」)

(2)アメリカの人事プロ資格

推奨経験年数:　PHR2～4年、SPHR6～8年
対象と問題:　**PHR　担当者としての運用・機能**
SPHR　戦略・政策　戦略経営、企画・計画に力点
問題項目:　戦略経営、人材計画と雇用、人材開発、報酬、
従業員と労使関係、リスクマネジメント　6項目

PHR(人事プロ検定): 定型業務を確実に実行
人事部門の問題について　単独で対処できるレベル

SPHR(上級人事プロ検定): 人事部門の管理職や専門家
人事部門全体に関わる　複雑な問題を扱えるレベル

GPHR(国際人事プロ検定)試験問題:　6項目
戦略的人材管理、組織の効率性と従業員開発、国際人材採用、
国際業務ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ、国際報酬と福利厚生、国際労使関係と規則

PHRとSPHRと異なる　国際業務に従事する赴任・出張者を支援する
マネジメントと戦略的人材管理に重点がおかれている

(3)イギリスの人事資格

「イギリス人事教育協会」(CIPD:Chartered Institute of Personnel and Development)　(前身組織WWA)1913年創設
世界120カ国以上に、13.5万人以上の会員を擁する専門組織

人事管理と人材育成の発展に貢献、リードする専門組織
会員に対し、専門情報、キャリアサポート、ネットワーキングを提供

会員制度と資格は密接に関連している　会員＞資格

会員の種別
ノンチャータード会員　(Non-chartered Membership)
アフィリエート会員(Affiliate membership:協力会員)
アソシエイト会員　(Associate Membership:準会員)
ライセンス会員　(Licentiate:認定会員)
グラデュエート会員(Graduate:修了会員)
チャータード会員　(Chartered Membership)
チャータードメンバー(Chartered Member:チャーター会員)
チャータードフェロー(Chartered Fellow:フェロー会員)

(3)イギリス人事教育協会　人事資格と認定基準

CIPDが授与する資格　3種類に分けられる

- **サポート・レベル資格(Support-level qualifications)**
- トランジショナル・レベル資格(Transitional-level qualification)
- **プラクティショナー・レベル資格(Practitioner-level qualification)**

サポート、プラクティショナーの2種類が、一般的な取得資格で、今回の比較対象

サポートレベル資格　人事職務の入門的な資格

人事実務認定(CPP: Cert. in Personnel Practice)

教育訓練認定(CTP: Cert. in Training Practice)

採用選抜認定(CRS: Cert. in Recruitment and Selection)

雇用管理・労働法規認定(CERLAP: Certificate in Employment Relations, Law and Practice)

(4)日米英人事資格の比較考察

・受験者数:

日本ビジネス・キャリア制度(検定)　年間受験者約 11,000人(全ユニット)
「人事・人材開発」「労務管理」1～3級 約 2,000名　旧制度からの
資格取得者計　約 20,000人

アメリカSHRMの人事資格検定　PHR等受験者数　約 25,000人
資格取得者計　100,000人以上
(参:PHR　52,000人, SPHR　40,000人,GPHR　900人)(HRIC,2008)

英国CIPDの人事資格　CPP他　**資格取得者計　約 100,000人**

サポートレベル資格のみの取得者	13,000人
部分的プラクティショナー資格取得者	21,000人
全プラクティショナー資格取得者	70,000人

・範囲・内容:

経営戦略、計画(企画)、雇用、賃金(報酬)、人材開発、安全衛生・福利厚生、労使関係など、ほぼ共通の領域がカバーされる
日米英で人事(職務)の資格内容は共通点多い

（4）日米英人事資格の比較考察

歴史・制度の違い、そこから見えてくるもの

・特徴：

アメリカ資格の前提　エグゼンプト・レベル
人事スタッフとして定型業務が任せられる段階
大卒人事スタッフとすれば、３～５年程度の経験か
イギリスの人事資格の取得方法は筆記試験だけでなく、レポートや
プロジェクトなども課され、総合的に評価されている

・歴史：　アメリカ、イギリスの人事協会　75年～100年の歴史がある

・制度：　社会的に浸透せず、**資格取得だけで完結する日本の資格**

会員制に近いが**教育研修的なアメリカの資格**

専門組織の会員であることを前提とするイギリスの資格

社会的背景の違いがある

他に**再認定制度**、大学・**大学院との連係**、会員ネットワーク

３．日米英ホワイトカラーによる資格の評価

ホワイトカラーの人材育成、
資格の現状と課題を明らかにするため

日米英の大卒ホワイトカラーを対象にWeb調査を実施

「人事・労務」「経理・財務」「営業・販売」「情報システム」
各部門の100名を対象にアンケート調査
(30人超規模企業で、２年以上勤続者)

（2009.12 調査会社に登録されたモニターから抽出）

対象層、言語、評価の認識など国際比較の前提が異なり、
比較は困難であるが、位置付け、相対評価、関連結果など
から、現状を把握するためには有効と考えられる

3. 日米英ホワイトカラーによる資格の評価

（1）人材育成の方法と有効な研修内容
人材育成の方法として重視されるもの

OJTは日本で一位だが、アメリカ・イギリスも研修に次ぐ高評価

（2）人材育成の方法と有効な研修内容
最も役立っている研修の内容

日米英で仕事関連の専門知識が育成に有効、イギリス資格取得も高い

（3）資格の有効性について
今後、資格・検定を取得すると、どう役立つか

アメリカ・イギリスで給与・転職・昇進に有利、日本は社会的評価

（4）今後取得したい資格・検定の領域

日米英に同様な傾向：　経理・財務、経営・戦略、情報系が多い

日米英の大卒ホワイトカラー調査(2009.10)

まとめ

1. ホワイトカラー資格について

・キャリア志向、エンプロイアビリティ、
成果主義進展　により、
公的資格への期待　あるも不透明

・事務系ホワイトカラー職務
資格は未整備、未活用

・ホワイトカラー資格
企業や市場での必要性は、現れにくい
労働者、社会的な要請　→　制度としての結実
（政治的決断、国家的課題）

まとめ

2. ホワイトカラー資格の日米英比較

・アメリカ・イギリス　人事職務の資格が浸透
試験内容は日米英とも共通点が多い
歴史、制度、取得方法など、異なる

・ホワイトカラー公的資格
制度の企画運用や評価方法は今後の課題

・イギリスの認定方法から、職場実習、
OJTの活用による方法を学べる

まとめ

3. 日米英ホワイトカラーによる資格の評価
(調査結果から)

・人材育成の方法：OJTはアメリカ・イギリス
でも評価が高い

・資格の評価・実績
イギリス高い、アメリカ、日本が続く

・アメリカ・イギリスでは
資格が転職や給与など、直接的なメリット
日本では　間接的メリットか！？

参考文献

安藤喜久雄「能力主義時代の会社意識と仕事意識」雇用開発センター『資格・キャリア形成と人材開発』雇用開発センター, 1994, 2-10.

中央職業能力開発協会「ビジネス・キャリア検定試験」『ビジネス・キャリア検定』中央職業能力開発協会HP, 2012. (http://www.bc.javada.or.jp/)

CIPD: Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD qualifications, 2012. (http://www.cipd.co.uk/qualifications/choose/default.htm)

HR Certification Institute, HR Certification, 2012. (http://www.hrci.org/HRCertification/).

今野浩一郎・下田健人『資格の経済学』中央公論社, 1995.

宮下清「ホワイトカラーの職務能力と公的資格」『日本労務学会誌』第7巻2号, 2005, 15-27.

宮下清「ホワイトカラー公的資格の現状と課題:日米人事資格の比較考察を中心に」『人材育成研究』第4巻第1号, 2009, 63-80.

SHRM: Society for Human Resource Management, 2012. (http://www.shrm.org/pages/default.aspx).

生涯職業能力開発体系の再構築

職業能力開発総合大学校　基盤整備センター
平川政利

生涯職業能力開発体系とは

職業能力開発促進法（第三条）

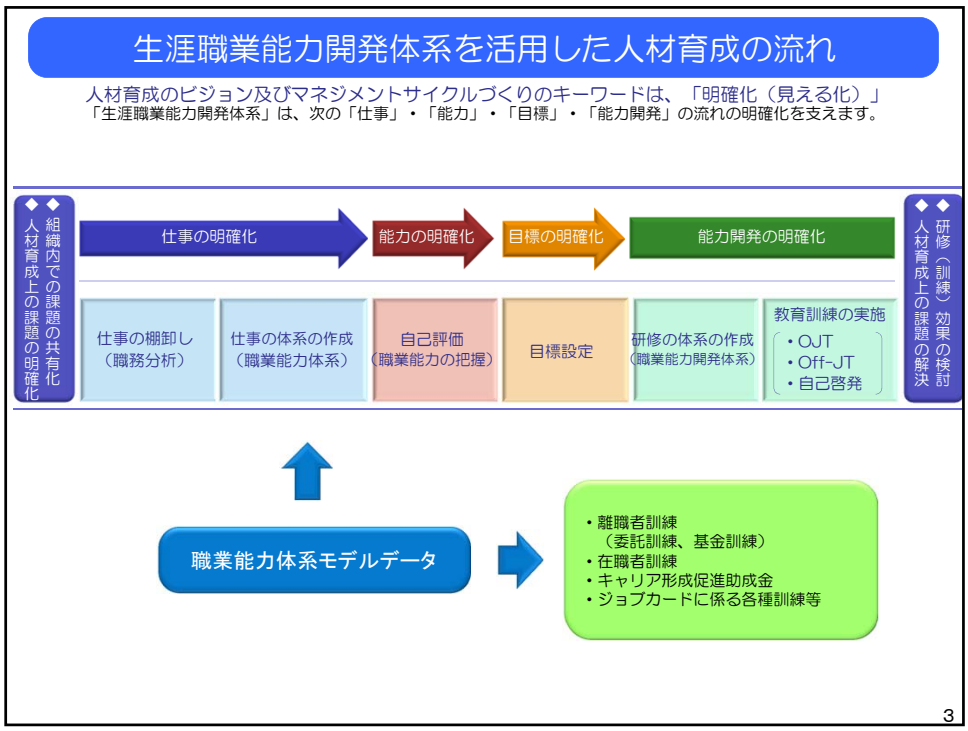
労働者が、その職業生活の全期間を通じてその有する能力を有効に発揮できるようにすることが、職業の安定及び労働者の地位の向上のために不可欠であるとともに、経済及び社会の基礎をなすものであることにかんがみ、この法律の規定による職業能力の開発及び向上の促進は、産業構造の変化、技術の進歩その他の経済的環境の変化による業務内容の変化に対する労働者の適応性を増大させ、及び転職に当たっての円滑な再就職に資するよう、労働者の職業生活設計に配慮しつつ、その職業生活の全期間を通じて段階的かつ体系的に行われることを基本理念とする。

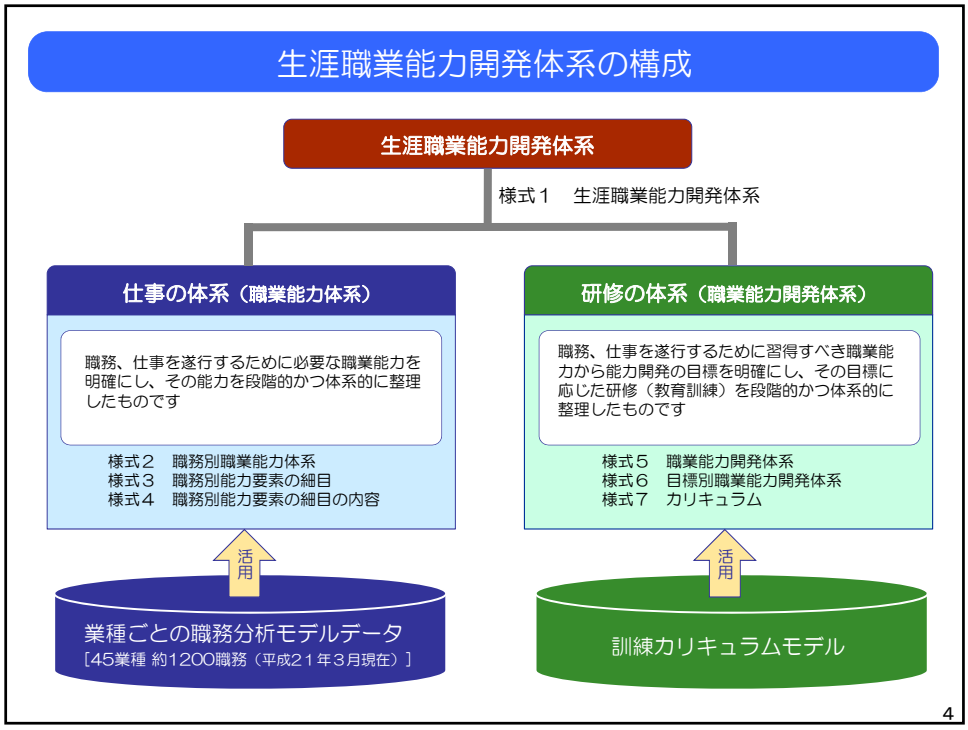
生涯職業能力開発体系

職業能力開発促進法の第三条に定められた職業能力開発促進の基本理念である、「職業能力の開発及び向上の促進は、労働者の職業生活の全期間を通じて段階的かつ体系的に行われる」を具現化したものです。

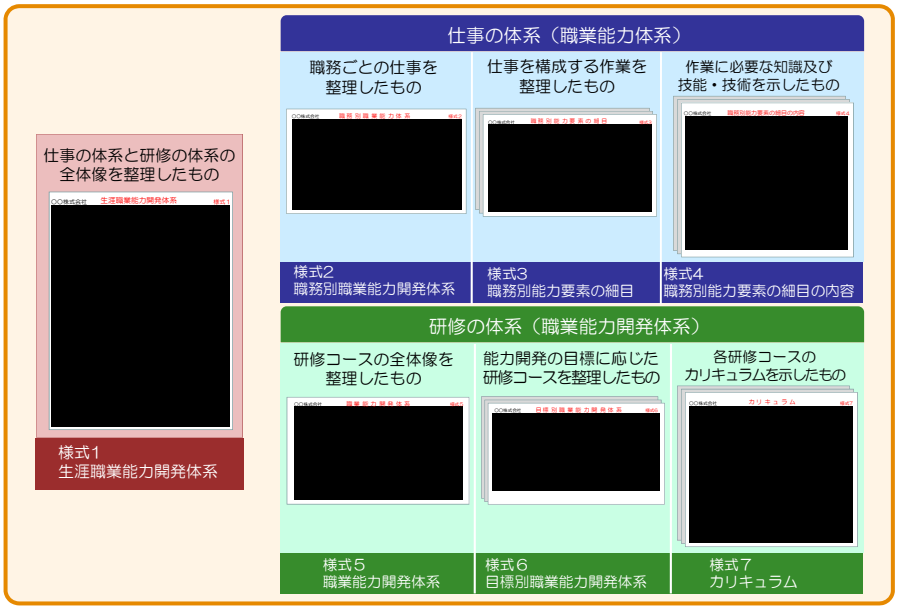
具体的には、仕事を行うために必要な職業能力である知識及び技能・技術を明らかにし、さらにこの職業能力の開発及び向上のための、教育訓練をどのように進めるかについて、段階的かつ体系的に整理したものです。

2


生涯職業能力開発体系を活用した人材育成の流れ
人材育成のビジョン及びマネジメントサイクルづくりのキーワードは、「明確化（見える化）」
「生涯職業能力開発体系」は、次の「仕事」・「能力」・「目標」・「能力開発」の流れの明確化を支えます。
◆人材育成上の課題の明確化
◆組織内での課題の共有化
仕事の明確化
能力の明確化
目標の明確化
能力開発の明確化
仕事の棚卸し（職務分析）
仕事の体系の作成（職業能力体系）
自己評価（職業能力の把握）
目標設定
研修の体系の作成（職業能力開発体系）
教育訓練の実施
・OJT
・Off-JT
・自己啓発
◆人材育成上の課題の解決
◆研修（訓練）効果の検討
職業能力体系モデルデータ
・離職者訓練（委託訓練、基金訓練）
・在職者訓練
・キャリア形成促進助成金
・ジョブカードに係る各種訓練等
3

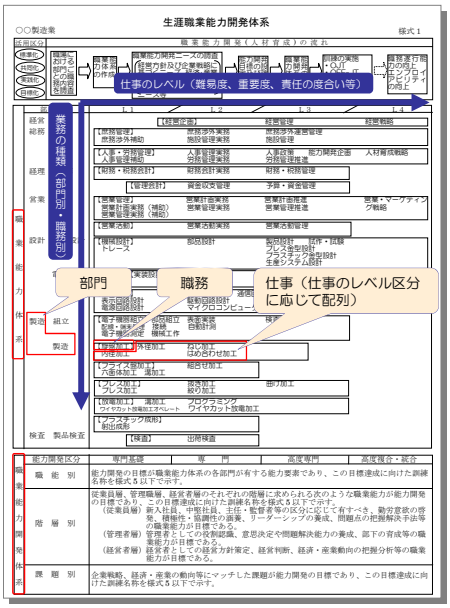

生涯職業能力開発体系の構成
生涯職業能力開発体系
様式１　生涯職業能力開発体系
仕事の体系（職業能力体系）
職務、仕事を遂行するために必要な職業能力を明確にし、その能力を段階的かつ体系的に整理したものです
様式２　職務別職業能力体系
様式３　職務別能力要素の細目
様式４　職務別能力要素の細目の内容
研修の体系（職業能力開発体系）
職務、仕事を遂行するために習得すべき職業能力から能力開発の目標を明確にし、その目標に応じた研修（教育訓練）を段階的かつ体系的に整理したものです
様式５　職業能力開発体系
様式６　目標別職業能力開発体系
様式７　カリキュラム
活用
業種ごとの職務分析モデルデータ
［45業種 約1200職務（平成21年3月現在）］
活用
訓練カリキュラムモデル
4

生涯職業能力開発体系の様式



5

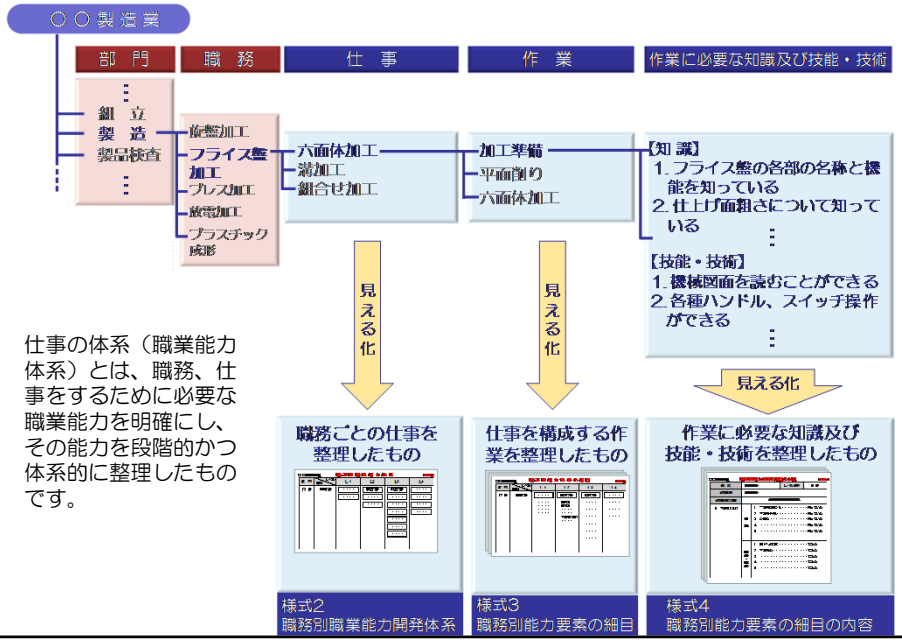
様式１　生涯職業能力開発体系



様式１は、仕事の体系である職業能力体系と研修の体系である職業能力開発体系を鳥瞰できるようにしたものです。

6

仕事の体系（職業能力体系）



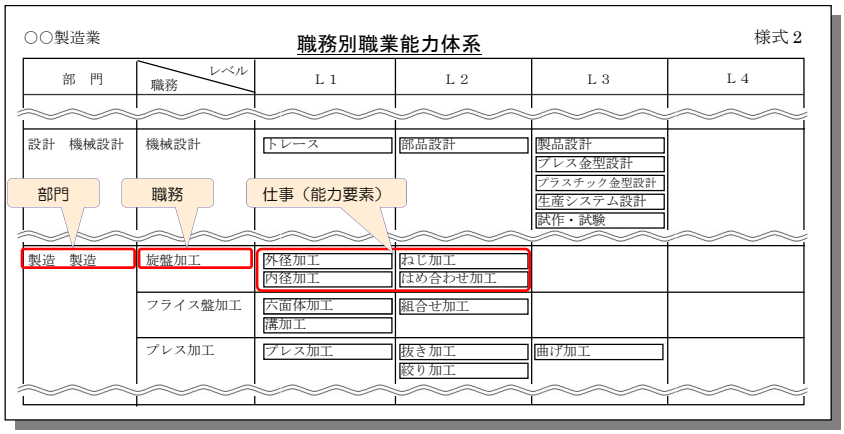
仕事の体系（職業能力体系）とは、職務、仕事をするために必要な職業能力を明確にし、その能力を段階的かつ体系的に整理したものです。

7

様式２　職務別職業能力体系

様式２は、仕事を遂行する能力（能力要素）を段階的・体系的に示したもので、職務ごとの仕事が明確になります。

企業での最も大きな業務の種類を「部門」として区分し、その中に部門別の「職務」と、この職務を構成する仕事をレベル区分に応じて配列したものです。



部門	職務	L１	L２	L３	L４
設計　機械設計	機械設計	トレース	部品設計	製品設計 プレス金型設計 プラスチック金型設計 生産システム設計 試作・試験	
製造　製造	旋盤加工	外径加工 内径加工	ねじ加工 はめ合わせ加工		
	フライス盤加工	六面体加工 溝加工	組合せ加工		
	プレス加工	プレス加工	抜き加工 絞り加工	曲げ加工	

8

様式3　職務別能力要素の細目

様式３は、仕事を遂行する能力（能力要素）とそれを構成する作業を遂行する能力（能力要素の細目）を示したもので、仕事を構成する作業が明確になります。

○○製造業　　職務別能力要素の細目　　様式３

部　門	職務＼レベル	Ｌ１	Ｌ２	Ｌ３	Ｌ４
製造　製造	旋盤加工	外径加工 加工準備 外径加工 溝加工 ローレット加工 測定 内径加工 穴ぐり	ねじ加工 三角ねじ 台形ねじ 多条ねじ はめ合わせ加工 テーパはめ合わせ加工		
	フライス盤加工	六面体加工 加工準備 平面削り 六面体加工 溝加工 段削り加工 溝削り加工 勾配削り加工	組合せ加工 ポケット加工 組合せ加工		
	プレス加工	プレス加工 加工準備 シャーリング加工 プレス加工	抜き加工 抜き加工準備 抜き加工	絞り加工 絞り加工準備 絞り加工	

仕事（能力要素）

作業（能力要素の細目）

9

様式４　職務別能力要素の細目の内容

○○製造業　　職務別能力要素の細目の内容　　様式４

職　務	フライス盤加工	仕事	レベル表示	Ｌ１
能力要素	六面体加工			
能力要素の細目	能力要素の細目の内容			
１．加工準備	知識	１．フライス盤各部の名称と機能を知っている ２．仕上げ面粗さについて知っている ３．金属材料について知っている		
	技能・技術	１．機械図面を読むことができる ２．各種ハンドル、スイッチ操作ができる ３．各部の注油と点検ができる ４．切削条件を決定できる ５．工具（刃物）の取り付けができる ６．バイスの取り付け（平行だし）ができる ７．材料の取り付けができる		
２．平面削り	知識	１．正面フライスについて知っている		
	技能・技術	１．指定面粗さ平面削りができる		
３．６面体加工	技能・技術	１．ノギス、マイクロメータによる測定ができる ２．６面体加工ができる		

作業

作業に必要な知識

作業に必要な技能・技術

様式４は、作業を遂行する能力（能力要素の細目）を構成する知識及び技能・技術の内容を示したもので、作業を行うために必要な能力が知識及び技能･技術により確認できます。

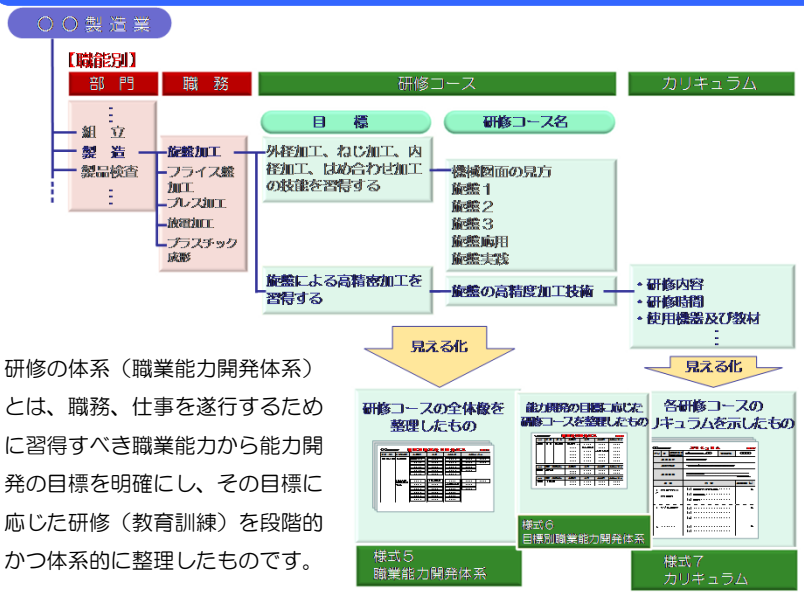
作業に必要な知識については「知っている」、技能については「できる」という表現で記載しています。

この様式を活用して自己評価を行い、従業員各人の目標を明確にできます。

知識	作業を行うために何をしらなければならないか？
技能・技術	作業を行うために何ができなければならないか？

10

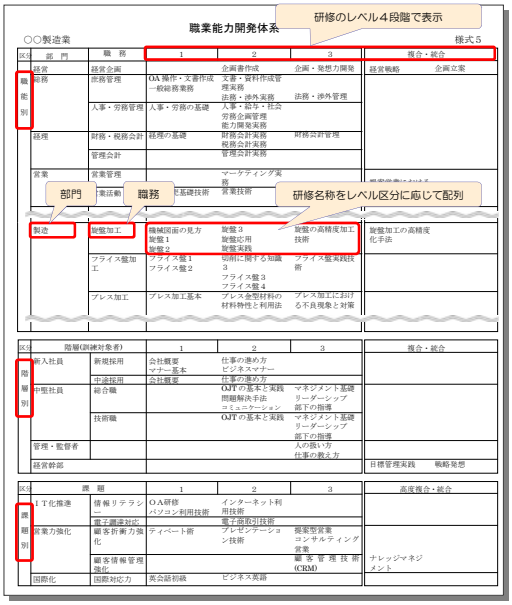
研修の体系（職業能力開発体系）



研修の体系（職業能力開発体系）とは、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、その目標に応じた研修（教育訓練）を段階的かつ体系的に整理したものです。

11

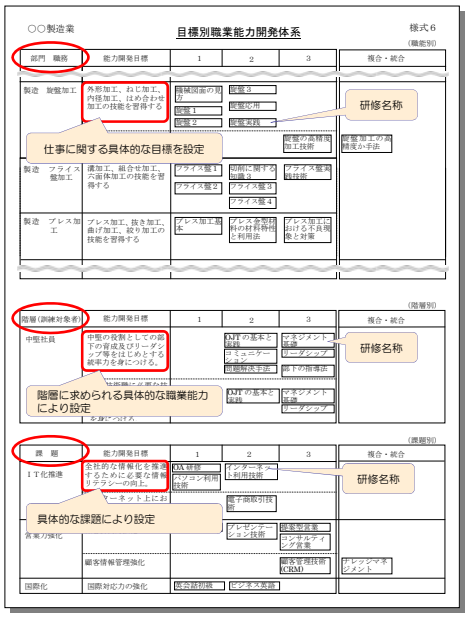
様式５　職業能力開発体系



様式５は、研修の体系（職業能力開発体系）の全体像を鳥瞰できるように示したもので、職能別、階層別、課題別に研修名称を段階的・体系的に示しています。

12

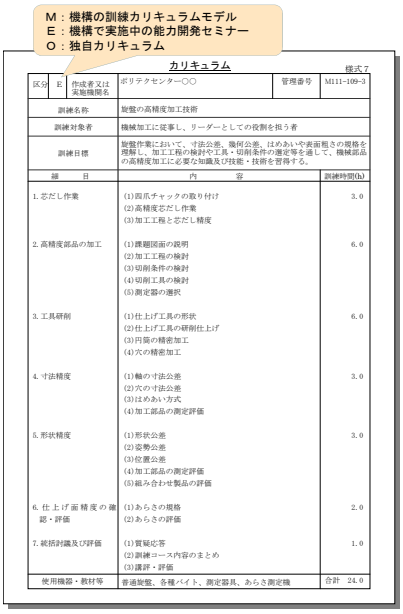
様式６　目標別職業能力開発体系



様式６は、職能別、階層別、課題別に、能力開発目標ごとの研修名称を示したもので、能力開発の目標とそれに対応した研修名称が確認できます。

13

様式７　カリキュラム



カリキュラム　様式７

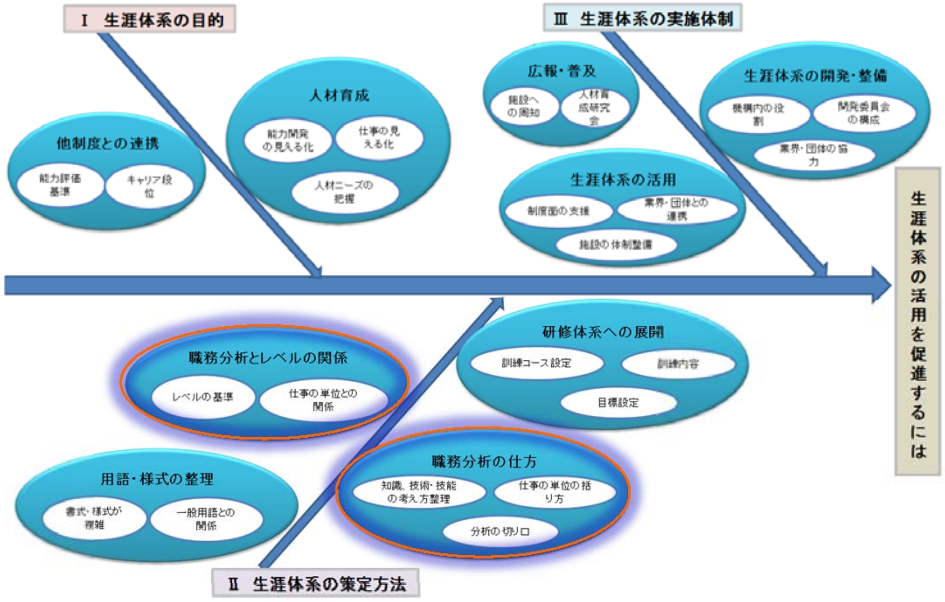
区分	Ｅ	作成者又は実施機関名	ポリテクセンター○○	管理番号	M111-109-3
訓練名称			旋盤の高精度加工技術		
訓練対象者			機械加工に従事し、リーダーとしての役割を担う者		
訓練目標			旋盤作業において、寸法公差、幾何公差、はめあいや表面粗さの規格を理解し、加工工程の検討や工具・切削条件の選定等を通して、機械部品の高精度加工に必要な知識及び技能・技術を習得する。		

課　　目	内　　容	訓練時間(h)
1. 芯だし作業	(1)四爪チャックの取り付け (2)高精度芯だし作業 (3)加工工程と芯だし精度	3.0
2. 高精度部品の加工	(1)課題図面の説明 (2)加工工程の検討 (3)切削条件の検討 (4)切削工具の検討 (5)測定器の選択	6.0
3. 工具研削	(1)仕上げ工具の形状 (2)仕上げ工具の研削仕上げ (3)円筒の精密加工 (4)穴の精密加工	6.0
4. 寸法精度	(1)軸の寸法公差 (2)穴の寸法公差 (3)はめあい方式 (4)加工部品の測定評価	3.0
5. 形状精度	(1)形状公差 (2)姿勢公差 (3)位置公差 (4)加工部品の測定評価 (5)組み合わせ製品の評価	3.0
6. 仕上げ面精度の確認・評価	(1)あらさの規格 (2)あらさの評価	2.0
7. 総括討議及び評価	(1)質疑応答 (2)訓練コース内容のまとめ (3)講評・評価	1.0
使用機器・教材等	普通旋盤、各種バイト、測定器具、あらさ測定機	合計　24.0

様式７は、研修名称のカリキュラムを示したもので、研修を実施するための具体的な内容が確認できます。

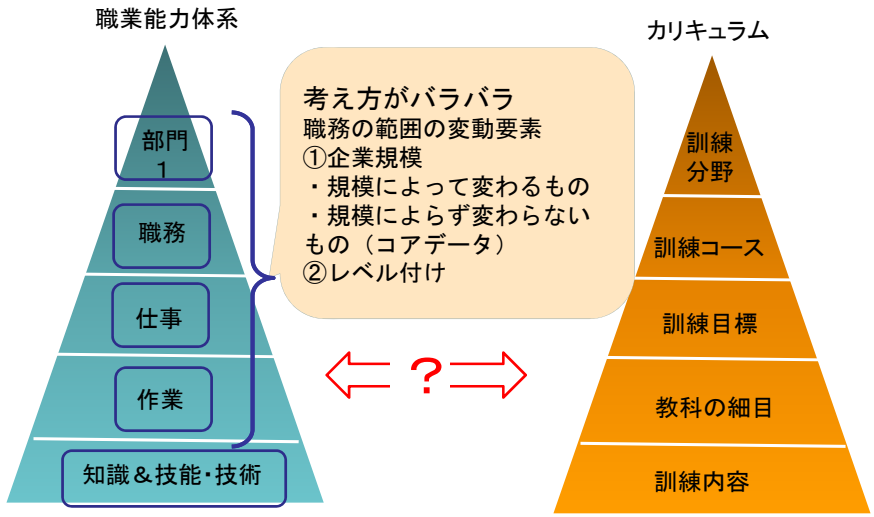
14

生涯職業能力開発体系の課題（特性要因図）



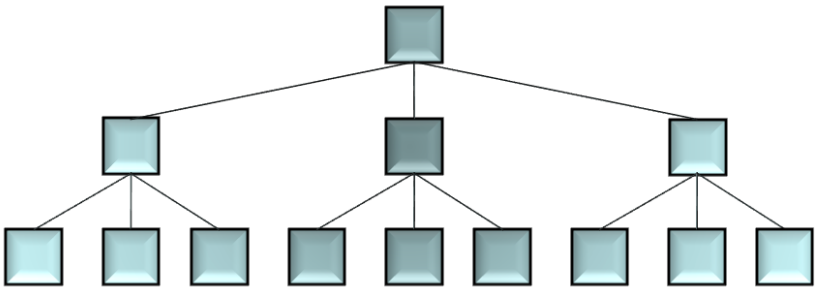
15

職務分析の課題



16

職務分析の対応（考え方の構造化）



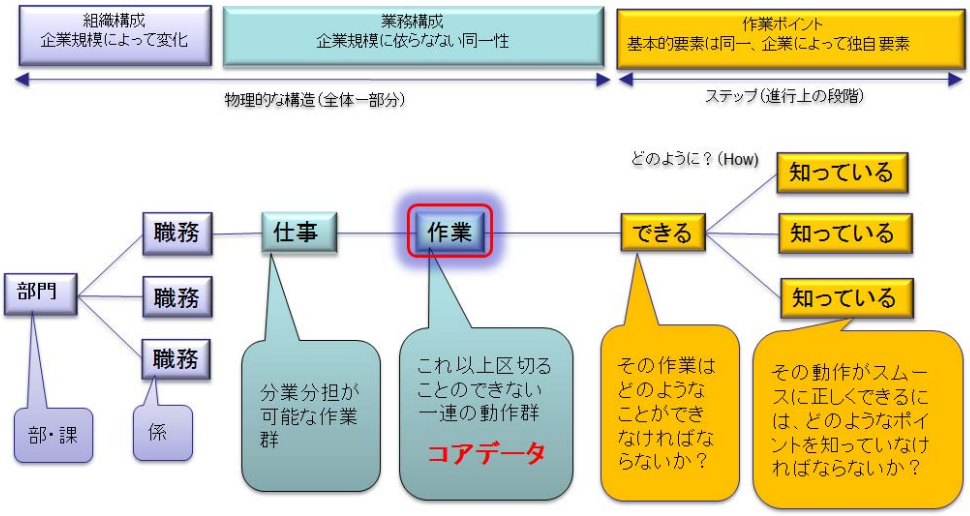
●考え方の構造化(ピラミッド構造)

＜原則1＞
・ルール1：考えはどのレベルであれ、その下部グループ群の**考えを要約**していなければならない。
・ルール2：各グループ内の考えは、つねに**同じ種類のもの**でなければならない。
・ルール3：各グループ内の考えは、つねに**論理的順序**づけられていなければならない。
＜原則2＞
・マジックナンバー7
　人間の頭が短時間で一度に記憶しておける事柄は**せいぜい7つまで。安全な数としては3つ**である。

バーバラ・ミント「新版　考える技術・書く技術」(2012)

17

職務分析における分類の考え方



18

レベル区分ごとの仕事内容の主な考え方

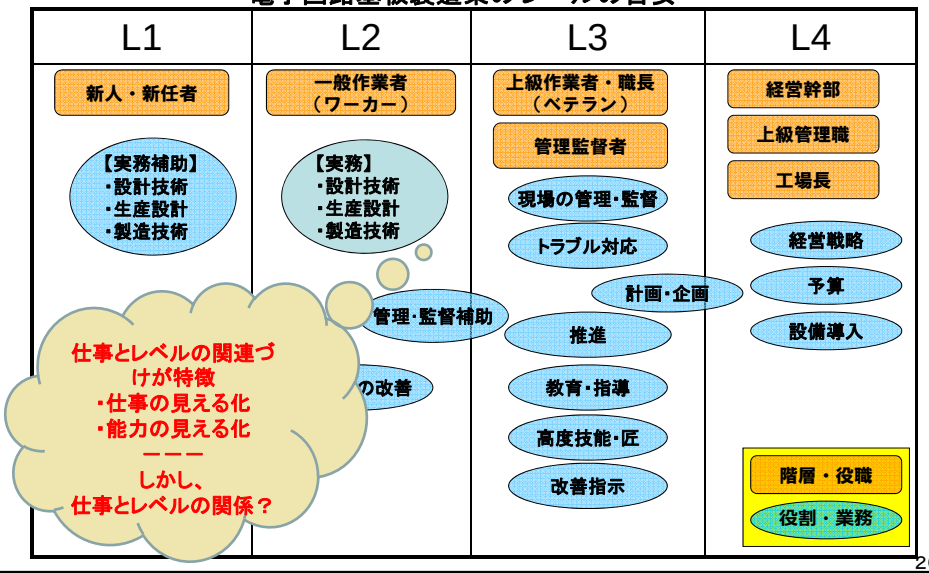
難易度・重要度・責任の度合い

レベル区分	仕事内容の主な考え方	仕事の概念
1	●指導指示または指導管理の下で行う仕事 ●定められたマニュアルに沿って、部分的に指導を受けながら行う仕事（日常定型業務等） ●チームの中でメンバーシップを理解しながら行う仕事 ●補助的または基礎的な仕事 ●労働災害の意義及び危険防止が理解できる段階の仕事	・企業利益の礎を育む仕事
2	●職務の反復経験から適切な判断ができ自主的に行う仕事 ●チームの中で中心メンバーとして行う仕事 ●職務の反復経験から創意工夫や改善について提案相談できる段階の仕事 ●職務に関する専門分野の向上や拡大のため、新たな職務にチャレンジする段階の仕事	・企業利益を生む仕事
3	●指導指示または指導管理を行う仕事 ●与えられた持ち場で管理運営または部下の指導監督を行う仕　事 ●チームの中でリーダーシップを発揮して行う仕事 ●他部門または他企業との業務調整、問題解決等を行う仕事 ●職務に関する専門分野の高度化または他の専門分野との複合化に対応する仕事 ●企業の政策（事業展開）や経営方針の企画・立案を上申する仕事	・企業利益を先導する仕事
4	●新しい生産設備や新技術の導入に対応する仕事 ●他の専門分野との複合・統合により高付加価値化や新分野展開を担う研究開発的または調査分析的な仕事 ●企業内の基準・制度の改正を行う仕事 ●企業の政策（事業展開）や経営方針の企画・立案・決定に参画する仕事 ●総合的な判断及び意思決定を行う仕事	・企業利益を創造する仕事

19

レベル区分と仕事のイメージ

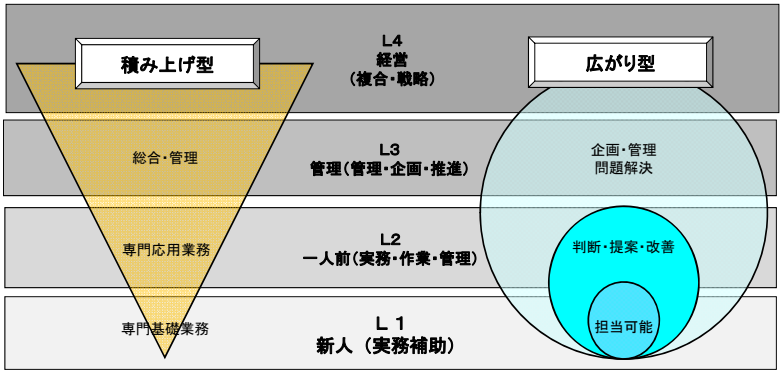
電子回路基板製造業のレベルの目安



20

仕事とレベルの区分　課題１

※レベルの設定基準：業種や職務によってレベル設定の意味合いが変わる。
（職務分析時に混乱）



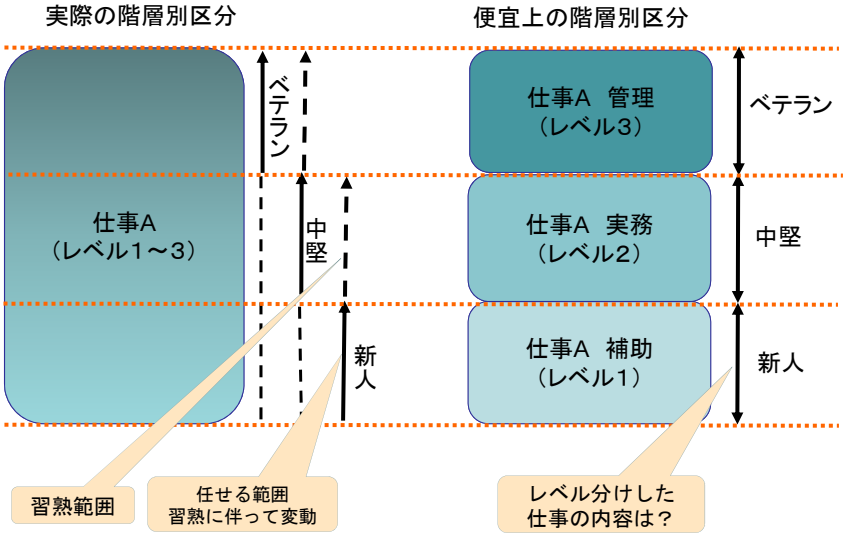
製造系、経理・総務系
質、技量の積み上げ

サービス、営業系
質、サービスの広がり

21

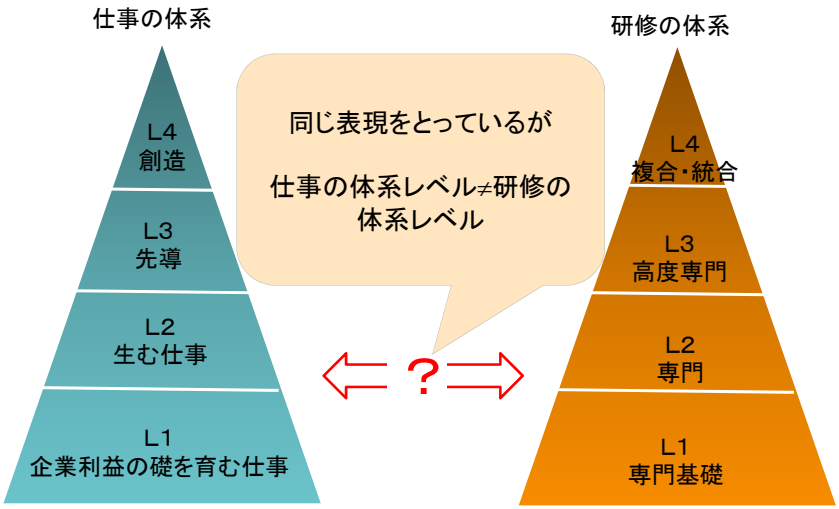
仕事とレベルの区分　課題２

※階層別仕事の範囲とレベルの設定基準（日本的雇用慣行≠資格社会）



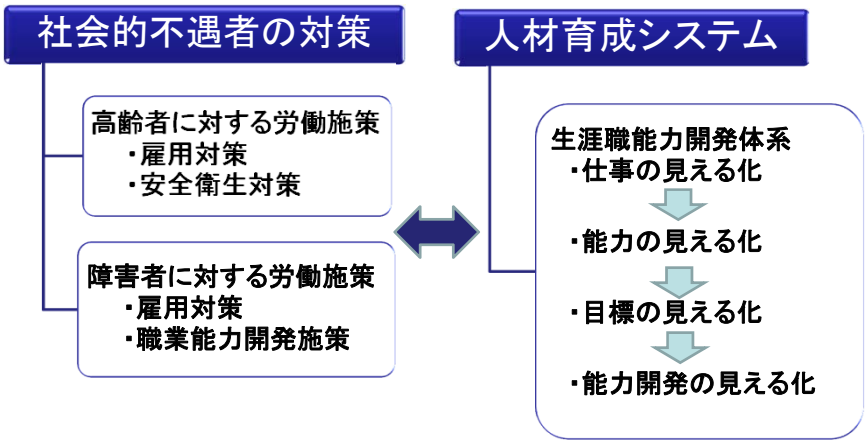
22

仕事とレベル区分　課題３



23

生涯職業能力開発体系の応用



24

障害者雇用のポイント

- 求職障害者
  - ・希望職種がない
  - ・能力開発の必要性
- 企業
  - ・適した職務がない
  - （障害者のスキル不足）
  - ・物理的環境の未整備

ミスマッチの解消 ⇒ 双方がよくなるには？

25

障害者雇用に係る需給の結合を促進するための方策に関する研究（障害者職業総合センター,2007）

障害者の能力を活かす仕組み

職務創出（できる仕事）　職務遂行能力の向上

↓

コスト負担を前提とした職業的重度障害者の育成・定着を図っていかに戦力化するか

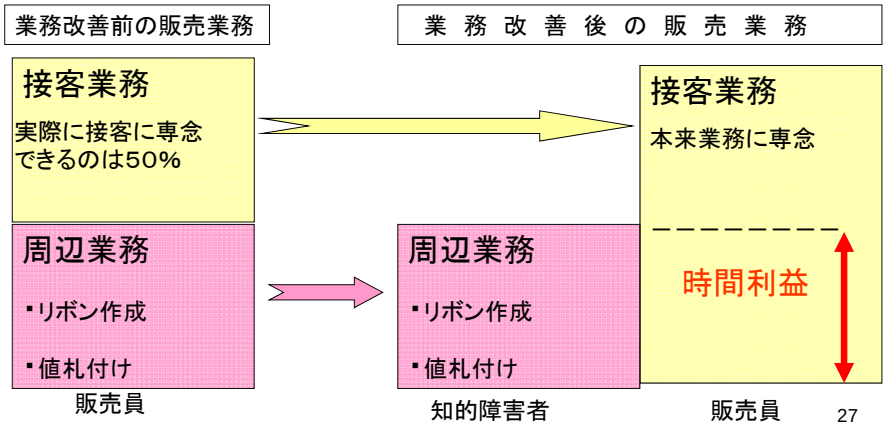
↓

障害者の能力を活かす仕組み

26

能力を活かす仕組み
職務の創出（例）

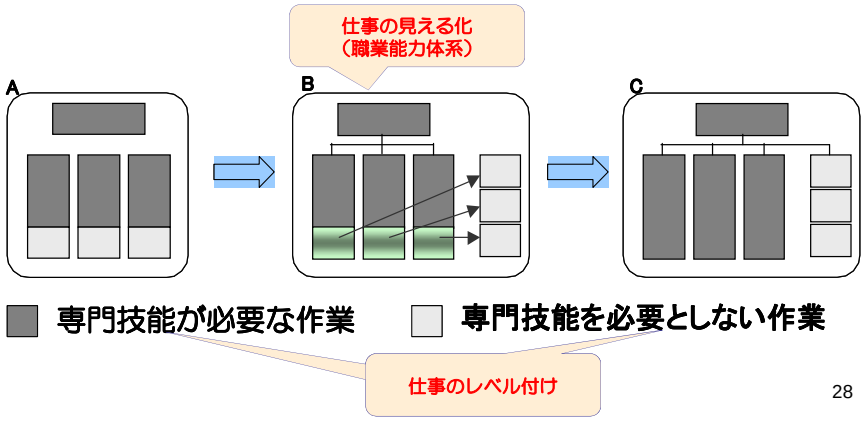
- 百貨店の店頭販売員の業務改善（眞保：日本労務学会、2007）



27

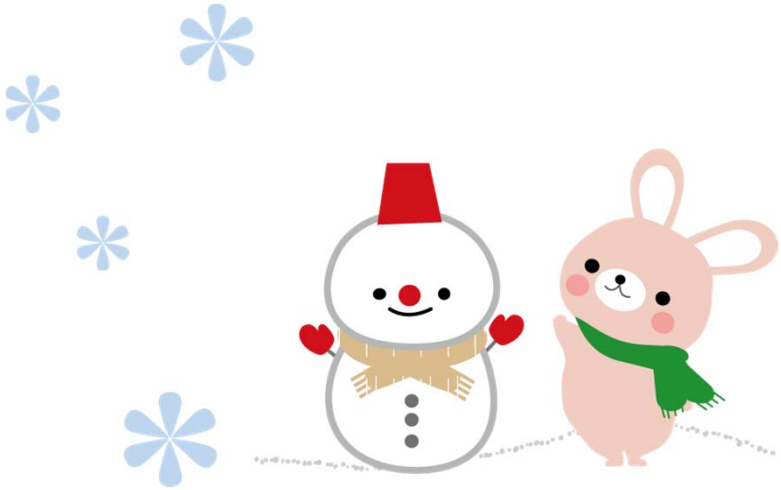
能力を活かす仕組み
～職務再設計～

- 切り出した要素作業を、全体の作業に組み込む。
- ポイント：全体作業から切り離さず、位置づけを明確に



28

ありがとうございました



資　　料

32

生涯職業能力開発体系のレベル

- 仕事の体系
- 研修の体系

レベル区分ごとの仕事内容の主な考え方

レベル区分	仕事内容の主な考え方	仕事の概念
4	新しい生産設備や新技術の導入に対応する仕事 他の専門分野との複合・統合により高付加価値化や新分野展開を担う研究開発的または調査分析的な仕事 企業内の基準・制度の改正を行う仕事 企業の政策（事業展開）や経営方針の企画・立案・決定に参画する仕事 総合的な判断及び意思決定を行う仕事	企業利益を創造する仕事
3	指導指示または指導管理を行う仕事 与えられた持ち場で管理運営または部下の指導監督を行う仕事 チームの中でリーダーシップを発揮して行う仕事 他部門または他企業との業務調整、問題解決等を行う仕事 職務に関する専門分野の高度化または他の専門分野との複合化に対応する仕事 企業の政策（事業展開）や経営方針の企画・立案を上申する仕事	企業利益を先導する仕事
2	職務の反復経験から適切な判断ができ自主的に行う仕事 チームの中で中心メンバーとして行う仕事 職務の反復経験から創意工夫や改善について提案相談できる段階の仕事 職務に関する専門分野の向上や拡大のため、新たな職務にチャレンジする段階の仕事	企業利益を生む仕事
1	指導指示または指導管理の下で行う仕事 定められたマニュアルに沿って、部分的に指導を受けながら行う仕事（日常定型業務等） チームの中でメンバーシップを理解しながら行う仕事 補助的または基礎的な仕事 労働災害の意義及び危険防止が理解できる段階の仕事	企業利益の礎を育む仕事

http://www.ehdo.go.jp/station/work_analsys/index.html

レベル区分 米注1	訓 練 領 域 米注2	仕上がり像に関する目標 米注3
複合・統合	・新技術・基準・制度や他の専門分野との複合・統合により、製品・サービスの高付加価値化や新分野展開を担える専門知識及び技能・技術	・他の専門分野を含む複合・横断的な領域における応用的な企画・調査分析、研究開発、統合的経営戦略に関する職務が遂行できる。

レベル区分	訓 練 領 域	仕上がり像に関する目標
3	・専門分野の高度化及び他の分野との複合化に関する専門知識及び技能・技術	・高度な専門知識及び技能・技術に基づき、自らの問題解決能力や創造力を活かして、職務の多様化・高度化に対応したサービス・品質の改善や業務の効率化、システム化に関する職務が遂行できる。
2	・専門分野の向上や拡大に関する専門知識及び技能・技術	・当該専門分野の職務に関して、専門知識及び技能・技術に基づき、自らの判断で職務を遂行でき、業務の改善・提案ができる。
1	・一般的に普及している基礎的・基本的な専門知識及び技能・技術	・当該専門分野の職務に関して、基礎的な専門知識及び技能・技術に基づき、職務が遂行できる。

注１　レベル区分とは、職務遂行上必要とされる専門知識及び技能・技術について、その深さの度合い、習得の難さの度合い、普及活用の度合いに応じて、４つの区分に分けたもの。なお、「レベル区分」欄の「１～３」は、専門知識及び技能・技術のレベルの高さを示したものであり、同欄の「複合・統合」は同区分の「３」に該当する専門知識及び技能・技術を複合・統合したものであること。

注２　訓練領域とは、レベル区分の各レベルの専門知識及び技能・技術の範囲を示したものであること。

注３　仕上がり像に関する目標とは、レベル区分の各レベルに該当する訓練コースを受講することにより、どのような職務が遂行できるかを示したものであること。

在職者訓練でのレベル

グローバルサプライチェーンの視点から考える職業能力開発

平成25年2月16日
（エルゴナジー研究会・日本産業教育学会関東地区部会）

職業能力開発総合大学校
基盤整備センター 教材開発室開発研究員
西口　美津子

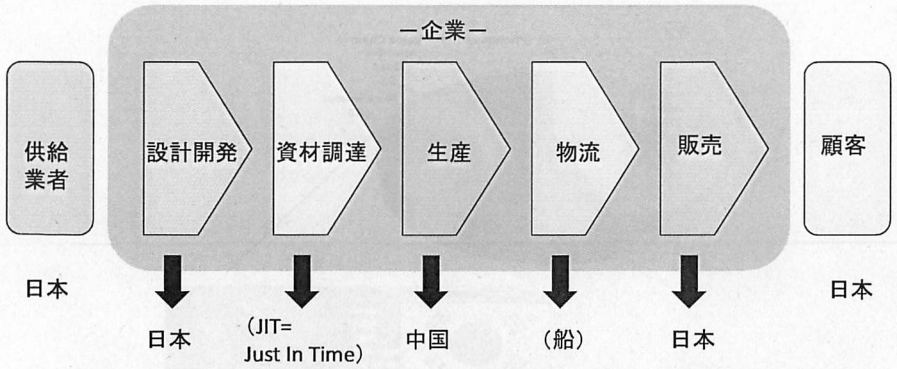
1

グローバルサプライチェーンの視点から考える職業能力開発 発表の概要

- 東日本大震災で露呈したサプライチェーンの脆弱性
- 韓国の「物流立国」戦略
- グローバルサプライチェーンの時代の職業能力開発

2

グローバルサプライチェーンの概要

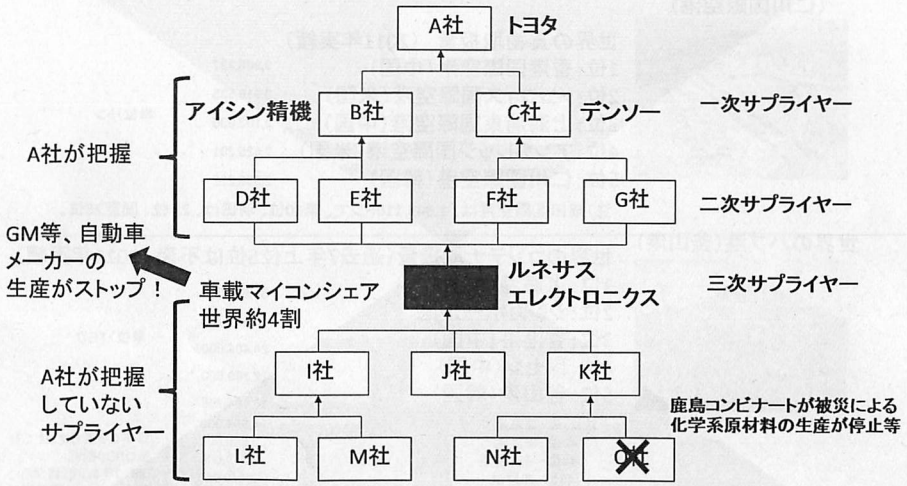


・サプライチェーンとは、製品が開発され、消費者に届くまでの企業活動の一連の流れ。
・グローバルサプライチェーンとは、企業のサプライチェーンが、グローバルに跨ること。

・SCM（サプライチェーンマネジメント）とは、IT等を用いてサプライチェーンの全体最適を図る企業のマネジメント手法。

3

東日本大震災で露呈したサプライチェーンのボトルネック～ルネサスエレクトロニクスの例



・震災時、多くの会社に部品を提供するH社の被災により、多くの会社は、代替品を見つけることができなかった。

4

東日本大震災が世界に与えた影響

- GMの1工場で操業停止（2011.6）
- フォードも減産（2011.6）
- 世界の300mmシリコン・ウェーハの22%は、福島県にある信越化工の白川工場から提供

日本以外からも調達

- リチウム電池やフラッシュメモリ、LCDフラットパネルディスプレイに使う異方性導電フィルム*の一次サプライヤーが東北にある
- グローバルサプライチェーンを意識した経営

⇒物流の重要性（複数個所から調達するため、より高いコストパフォーマンスが求められる

注）*：液晶パネル等で用いられる。日立化工が世界シェアの過半を占める。

東北地方は、世界の企業のサプライチェーンに組込まれていた！

グローバルサプライチェーンと雇用

- 一般に、グローバルサプライチェーンの効率化を図ると、本国の雇用増加に相反すると考えられている。（海外での「生産」等）
- しかしながら、グローバルサプライチェーンの「物流」部分に着目し、官民が連携し大きく飛躍した国に、韓国がある。
- 韓国は、1995年1月の阪神・淡路大震災時に、神戸港から迂回した多くの貨物を受入れ、「物流立国」を国家戦略と位置付けた。
- その結果、釜山港は、世界の物流ハブ港湾として名声を得、雇用を拡大させた。
- 物流の優位性は、製造業にも利点をもたらし、サムスンを初め電子機器業界の躍進をもたらした要因の一つと言われている。

グローバルサプライチェーンにおける韓国の物流戦略

東アジアの空のハブ（仁川国際空港）

世界の貨物取扱量　（2011年実績）

1位：香港国際空港（中国）	3,968,397
2位：メンフィス国際空港（米国）	3,916,535
3位：上海浦東国際空港（中国）	3,103,030
4位：アンカレッジ国際空港（米国）	2,625,201
5位：仁川国際空港（韓国）	2,539,222

単位）トン

注）成田国際空港は、1,945,110トンで、第10位、羽田は、23位、関空28位。

世界のハブ港（釜山港）

世界のコンテナ取扱量（過去7年上位5位は不変。2011年実績）

1位：上海港（中国）	31,500,000
2位：シンガポール港	29,937,700
3位：香港港（中国）	24,404,000
4位：深セン（中国）	22,569,800
5位：釜山港（韓国）	16,184,706

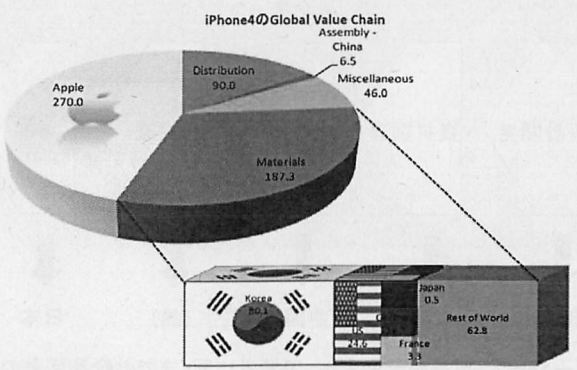
単位）TEU

注）27位：東京港	4,554,000
40位：横浜港	3,080,000
46位：名古屋港	2,549,000
49位：神戸港	2,470,000

日本の4港合わせても釜山の8割弱（2010年の9割弱から震災により一層低下）

・韓国は、1995年（平成7年）1月の阪神・淡路大震災後、釜山港の貨物が増大。「物流立国」を掲げるきっかけになり、東アジアのハブ港の位置を占めている。

iPhone4の各工程の付加価値～韓国のシェア



備考：小売価格600ドルに占める各工程の付加価値（単位：ドル）を図示。
出所：OECD（2011）"Global Value Chains: Preliminary Evidence and Policy Issues"
（2012年版ものづくり白書，P.53，2012

・韓国は、サムスンがアンドロイド携帯を発売する一方、競争相手であるApple社のiPhoneへの端末提供でも、高いシェア（42.8%）を占めている。

グローバルICT企業の研究投資額

企業名	産業分類(ICB)	国	研究開発投資額(百万€)					売上高に占める研究開発投資額の割合			
			2010年	2009年	2008年	2007年	CAGR	2010年	2009年	2008年	2007年
サムスン電子	電子機器	韓国	6,181	4,949	4,581	3,990	115.7%	6.1%	5.4%	5.8%	6.2%
ノキア	通信機器	フィンランド	4,938	4,997	5,321	5,281	97.8%	11.6%	12.2%	10.5%	10.3%
シーメンス	電気部品・機器	ドイツ	4,241	4,282	4,204	3,795	103.8%	5.6%	5.6%	5.1%	4.2%
シスコシステムズ	通信機器	米国	3,931	3,882	3,841	3,354	105.4%	13.2%	14.4%	13.0%	12.9%
IBM	コンピュータ・サービス	米国	3,788	3,685	4,092	3,947	98.6%	5.1%	5.2%	5.3%	5.4%
日立	コンピュータ・ハードウェア	日本	3,423	3,828	3,935	3,792	96.7%	4.2%	4.2%	3.8%	4.0%
エリクソン	通信機器	スウェーデン	3,022	2,711	3,103	2,812	102.4%	13.4%	11.8%	13.4%	13.5%
グーグル	インターネット	米国	2,804	2,119	2,082	1,580	121.1%	12.8%	12.0%	12.8%	12.8%
アルカテル・ルーセント	通信機器	フランス	2,559	2,434	2,774	3,107	93.7%	16.2%	16.3%	16.5%	17.4%
NTT	固定網通信	日本	2,556	2,465	2,491	2,501	100.7%	2.7%	2.6%	2.5%	2.5%
NEC	コンピュータ・サービス	日本	2,536	3,185	3,237	3,076	93.8%	7.7%	8.2%	7.6%	7.2%
ヒューレット・パッカード	コンピュータ・ハードウェア	米国	2,205	2,101	2,641	2,692	93.5%	2.4%	2.5%	3.0%	3.5%
LG電子	電子機器	韓国	2,092	1,500	1,237	1,313	116.8%	3.2%	2.5%	2.5%	3.0%
富士通	コンピュータ・サービス	日本	2,068	2,297	2,378	2,335	96.0%	4.8%	5.3%	4.9%	5.0%
クアルコム	通信機器	米国	1,900	1,819	1,700	1,363	111.7%	23.2%	23.4%	20.5%	20.6%
モトローラ	通信機器	米国	1,886	2,373	3,063	3,301	83.0%	11.1%	14.4%	13.6%	12.1%
ファーウェイ	通信機器	中国	1,806	1,478	1,157	1,157	116.0%	8.6%	8.8%	8.2%	8.2%
EMC	コンピュータ・ハードウェア	米国	1,705	1,458	1,526	1,317	109.0%	13.4%	13.9%	13.8%	13.4%
富士フイルム	電子機器	日本	1,610	1,756	1,724	1,627	99.6%	8.0%	7.8%	6.6%	6.4%
シャープ	電子機器	日本	1,530	1,797	1,803	1,745	95.7%	6.0%	6.9%	5.7%	6.1%
アップル	コンピュータ・ハードウェア	米国	1,328	1,047	835	639	127.6%	2.7%	3.8%	3.4%	3.6%
三菱電機	電気部品・機器	日本	1,130	1,224	1,262	1,220	97.5%	3.7%	3.6%	3.4%	3.4%
ビベンディ	メディア	フランス	1,111	874	721	423	138.0%	3.8%	3.2%	2.8%	2.0%
リサーチ・イン・モーション	通信機器	カナダ	1,007	719	510	268	155.4%	6.6%	6.5%	6.2%	6.0%
AT&T	固定網通信	米国	1,003	735	620	734	110.9%	1.1%	0.8%	0.7%	0.8%

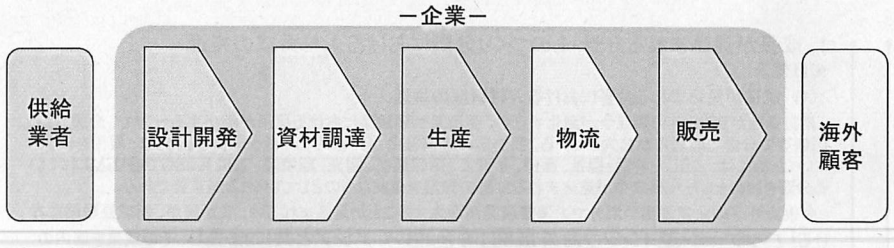
↙：日本のメーカー

(出典)総務省「情報通信産業・サービスの動向・国際比較に関する調査研究」(平成24年)　　注) CAGR：年平均成長率

・日本のメーカーの研究開発投資額は、震災前、2007年から3年間で平均12%減少しているのに対し、韓国企業は、56%増加している。(日本人技術者のヘッドハントも…。)

9

日・中・韓の電子機器のグローバルサプライチェーン



	設計開発	資材調達	生産	物流	販売	全体
日本	ウォークマン以降、ヒット無。ガラパゴス化。	◎JIT、ミルクラン等	「改善」等、世界に誇るが価格競争に欠ける	宅急便等、ユニークな機能を生む	海外での生産販売	先駆者ながら、他から急激な追上げをうける
韓国	米国企業と組んだり、自社開発に注力	物流の強みを生かし世界中から調達	普及の進んだ電子機器生産で強みを発揮	◎「物流立国」宣言	自国市場が小さく海外市場に活路	物流を起点により上流に挑戦
中国	政府が積極的に後押し	自国のみでは品質に問題	◎「世界の工場」	巨大市場のため成熟していない	巨大な自国市場	製造中心ながら、潜在的な巨大市場を有す

◎：最も強い

10

日本はどうすべきか？

- 既に、製造業は、グローバルサプライチェーンに組み込まれている。
- 韓国の後追いしてサプライチェーン(物流)立国を目指しても、投資対効果(ROI)が見合わない。
- 豊富な労働力を背景とした世界の工場としての中国抜きで、日本のものづくりは考えられない。
- 日本政府の戦略と韓国の人材育成の例を参考に、考える！

11

新成長戦略(平成22年6月閣議決定)と関連する省庁

		厚生労働省	文部科学省	総務省	経済産業省	国土交通省	環境省	内閣部	外務省	農水省	財務省
Ⅰ. グリーンイノベーション(環境)	1. 再生エネルギー				○						
	2. 環境未来都市						○				
	3. 森林・林業再生									○	
Ⅱ. ライフイノベーション(医療)	4. 医療の実用化促進	○									
	5. 国際医療交流	○							○		
Ⅲ. アジア展開	6. インフラ海外展開				○				○		
	7. 税率下げアジア拠点化								○		○
	8. グローバル人材育成	○	○						○		
	9. 知的財産とクール・ジャパン		○		○						
	10. FTAAPによる経済連携				○						
Ⅳ. 観光立国・地域活性化	11. オープンスカイ					○					
	12. 訪日観光客3千万人					○					
	13. 中古住宅・リフォーム					○					
	14. 公共施設の民間開放等					○					
Ⅴ. 科学・技術・情報通信立国	15. リーディング大学院構想		○								
	16. 情報通信技術の利活用			○							
Ⅵ. 雇用・人材分野	17. 研究開発投資の充実		○								
	18. 幼保一体化等	○									
	19. キャリア段位制度	○									
	20. 新しい公共							○			
Ⅶ. 金融分野	21. 総合的な取引所										○

・平成22年に民主党政府が閣議決定した「新成長戦略」は、「ものから人へ」のとおり、人材に関するものが多いと同時に、国際関連の成長分野が多く挙げられている。(注：　：グローバル化　▭：人材育成

12

職業能力開発の実施目標及び基本的施策
～第9次職業能力開発基本計画より～

目標

1 成長が見込まれる分野・ものづくり分野における人材育成の推進

≪目標≫

(1) 成長が見込まれる分野における人材育成の推進

産業構造が変化し、国際競争が激化する中、製造業や建設業における雇用が縮小する一方で、**介護・福祉、医療等**の分野での雇用が拡大している。我が国の経済社会が持続的な発展を続けるとともに、雇用を確保していくためには、こうした**介護・福祉、医療、子育て、情報通信、観光、環境等、新成長戦略で盛り込まれている分野**を始めとした今後成長が見込まれる分野の発展を確実なものとしていくことが重要である。

今後海外への企業進出や海外での事業展開が増大することが見込まれる中、我が国が、新成長戦略における**「パッケージ型インフラ海外展開」等を通じてアジアと共に成長し**、その成果を国内の雇用に結びつけていくためには、**グローバル化に対応する人材育成が重要**である。

(2) ものづくり分野における職業訓練の推進

我が国の基幹産業であり国際競争力を有する**ものづくり分野を支える人材育成が不可欠**であることは言うまでもない。

2 非正規労働者等に対する雇用のセーフティネットとしての能力開発の強化
3 教育訓練と連携した職業能力の評価システムの整備
4 職業生涯を通じたキャリア形成支援の一層の推進
5 技能の振興
6 特別な支援を必要とする者に対する職業能力開発の推進
7 職業能力開発分野の国際連携・協力の推進
8 我が国全体の職業能力開発のプロデュース機能（総合調整機能）の強化

施策

13

グローバル人材育成の具体例
～韓国電力のケース～

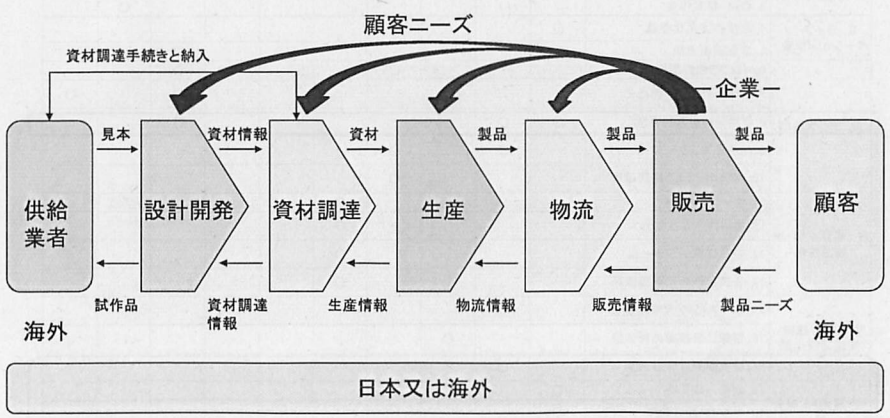
- 電源開発(J-Power)取締役水沼正剛常務執行役員談（月刊経団連2012年12月）

当社の韓国におけるパートナーであり競争相手でもある**韓国電力では、人材の国際化への取り組みに非常に熱心**です。具体例をあげると、当社が運転を行っているフィリピンの水力発電所では、数人の日本人社員以外は現地の人材を使っていますが、**韓国電力の同規模の火力発電所には数十人の韓国人スタッフ**がいます。これは、賃金の問題だけでなく、**日本人が海外に出たがらなくなっている**ことと関係があると思います。

また、韓国電力は、アラブ首長国連邦との関係において、自国と現地の両方に学校をつくり、**自国にアラブ人を受入れると同時に現地で韓国人を教育**しています。インフラ輸出を日本の成長戦略として長期的に進めてゆくには、**人材育成が鍵を握る**と思っています。少数の国際化されたエリートを育成するだけでなく、**中間層の育成が必要**になってくるでしょう。

14

グローバルサプライチェーンにおける「販売」の重要性



・「顧客ニーズ」が、「良い製品」から「魅力的な製品」に変わった今、韓国企業は、「物流立国」のみならず、現地での「販売」（顧客ニーズの把握）に熱心に取り組んでいる！

15

グローバルサプライチェーンの世界で、職業能力開発ができること

- 日本は、ものづくりにおいて、**設計・開発との連携**において素晴らしい成果を上げてきた。
- しかしながら、グローバルサプライチェーンにおいては、「阿吽の呼吸」が通用しない。サプライチェーンの全ての場面で、**外国人の中でコミュニケーション**（さらには、**リーダーシップ**）**が執れる人材**が必要になる。（英語（第1外国語）＋1（第2外国語）
- とりわけ、グローバル化したユーザの今のニーズを吸い上げ、製品に反映させる**設計・開発を行う人材**が必要になる。
- 2011年4月から小学校での英語が必修化されている現在、職業訓練においても、**英語は元より、「グローバル人材」の要請に対応した職業訓練**が必要ではないだろうか？
- たとえば、機構の国際協力の経験（例：海外技術協力やアジア留学生の受入れ）は、生かせないのか？

⬇

職業訓練における「グローバル人材」の必要性!!

16

社会人実務体験が就職活動に及ぼす影響について
～「社会人基礎力」に着目して～

Effect of the practice teaching experience in vocational training institution
~Focused on “the Social basic skills”~

奥田　美都子（職業能力開発総合大学校）

目次

１. はじめに
1-1.　研究の背景
1-2.　先行研究
1-3.　職業大のカリキュラム

２．実務実習前後の社会人基礎力伸長調査
2-1.　調査概要①
2-2.　集計･分析結果①
2-3.　集計･分析結果②
2-4.　集計･分析結果③

３．4 年次の就職状況調査
3-1.　調査概要②
3-2.　集計・分析結果

４．分析結果のまとめ

５．おわりに　-考察と今後の課題-