

研修コース設計ガイド

Ver.1.0

2010 年 3 月

独立行政法人情報処理推進機構（IPA）

はじめに

「知は力なり」ということばがある。フランシス・ベーコンは、知識は人間がこの地球上により良い生活を築くための力そのものである、という意味でこのことばを使った。しかし、知識それ自体は、何も新しい価値を生み出さない。知識は情報を梃子にしてその力を発揮する。知識と深く関わった情報はインテリジェンスと呼ばれている。

ビジネス目的に合致した組織力の向上には、このインテリジェンスの活用が欠かせないし、そうした情報と深く関わる IS 機能の重要性は益々高まってきている。しかし、こうした知識は、組織や情報システムに宿るものではなく人間にしか蓄積できないという性質がある。人材育成が必須になる所以である。

情報システムユーザースキル標準では、企業経営を支える IS 機能の強化を謳っており、その役割を遂行できるスキルを有した人材の育成を第一義としている。このスキルは、まさに先のインテリジェンスと同義のものであり、「情報力」とも云えるものであろう。こうした IT 人材を育成するために機能・役割を体系化して、業務遂行に役立つスキルを定義し「スキル標準」を策定した。さらにその導入・普及を推進するために「有効活用ガイド」「研修ロードマップ」「モデルカリキュラム」などを提供してきた。

しかし、人材育成においては最も基本となる研修プログラムを作成する際の有効な資料が乏しく、導入が進まない一因にもなっていた。

そこで、本スキル標準にもとづいた研修コースの設計を支援する手引書を作成した。本書では、他の文書と重複する記述をできるだけ避け、研修コースの設計手順を分かり易く紹介することに務めた。

目次

はじめに	1
1. 研修コース設計ガイドについて	3
1.1. 本書の狙い	3
1.2. 研修の適応範囲	3
1.3. 本書の位置づけ	3
1.4. 関連する文書	5
2. 研修コース設計にあたって	6
2.1. 研修ロードマップ	6
2.1.1. 研修ロードマップの体系	6
2.1.2. 研修科目の構成	7
2.1.3. 研修コース体系図	7
2.1.4. 研修コース一覧表	9
2.1.5. 研修コースの内容	9
2.2. モデルカリキュラム	10
2.2.1. 知識対応項目	10
2.2.2. カリキュラムの設定	11
2.2.3. 用語定義	13
2.3. 研修コース_中項目対応表	13
2.4. 研修コース体系化図	14
3. 研修コース設計の手順	15
3.1 研修コース設計の方法	15
3.2 研修コース設計の概要	16
3.3 研修コース設計の工程	18
3.3.1 研修目標設定	20
3.3.2 研修実施方針決定	22
3.3.3 研修要件定義	24
3.3.4 研修コース体系構築	28
3.3.5 研修コース策定	31
3.3.6 研修実施計画策定	34
3.3.7 研修コース実施	36
3.3.8 研修コースの評価と報告	40
おわりに	42
【付録】	43

1. 研修コース設計ガイドについて

1.1. 本書の狙い

IS 人材育成には各企業が独自の研修体系を効率的に構築し、IS 組織の能力を継続的に強化することが重要である。情報システムユーザースキル標準（UISS）では、研修に関して研修ロードマップやモデルカリキュラム等を提供している。

本書では、実際に研修計画を立案し、研修カリキュラムを策定する際の具体的な手順を分かり易く解説した。また、関連する資料の関わりを研修の視点から明白にし、それらを有効に活用できるようにした。本書は、目的に応じた研修コースを設計する際の実践的な支援を目的にしている。

1.2. 研修の適応範囲

IS 機能（タスク）を遂行するには、実務に即した多様なスキルが必要であり、その核となる知識が備わっていて初めて効果が発揮される。この知識は、目に見える形に体系化することで、研修を通して修得することができる。各企業の実情に合わせた知識体系を構築し適切な研修を実施することで必要な知識を獲得することができる所以である。

しかし、業務遂行には、研修で得た知識だけでは不十分であり、業務経験を通して体得できる技能や企業の内部情報など多様なスキルが必要になる。IS 人材の育成には、集合研修だけでなく実務指導研修や自己研鑽などの総合的な育成計画を実施していくことが肝要である。

1.3. 本書の位置づけ

本スキル標準を活用するための手引きとして「有効活用ガイド（導入支援ガイド）」がある。これは、経営戦略をもとにした要求分析、現状の組織機能の検証、問題点や課題の抽出、あるべき姿の策定、および人材育成計画に至る一連の導入手順について包括的な活用方法を示している。

「有効活用ガイド」は研修計画策定の最初の作業を担っており、本書とは非常に密接な関係にある。

本書は、有効活用ガイドで策定された人材育成計画をもとにして、目的に応じた研修コースの設計をすることを基本にしている。また、研修コース設計の前提となる人材育成の基本的な考え方や育成方針なども「有効活用ガイド」の規定に従っている。

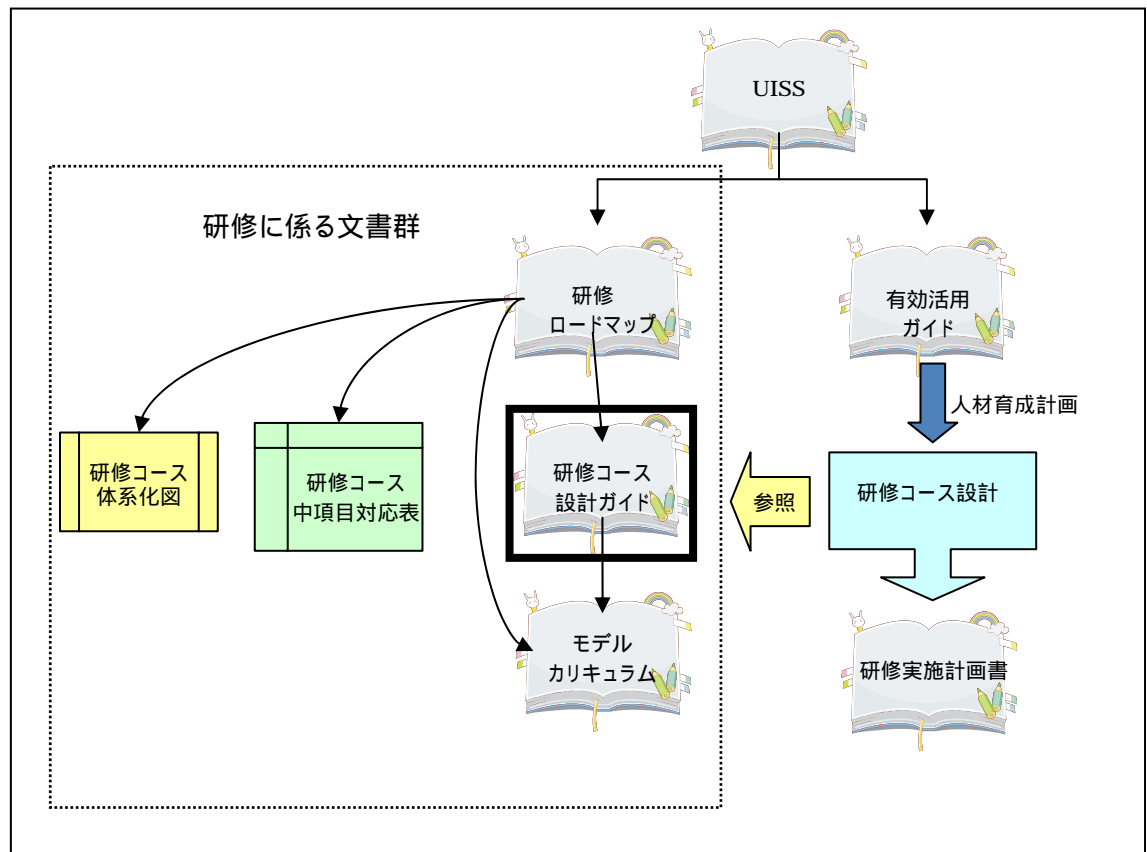


図 1- 1 研修コース設計ガイドの位置づけ

本書では、モデルカリキュラムで使用する概念や用語および共通のフォーマットなどを定義している。モデルカリキュラムは、実際の研修プログラムを作成するときの内容を示しており、それを参照しながら本書の示す手順に従って研修コースを設計していけば、企業の目的に合致した研修の計画が容易に策定できる構成になっている。

本書は、研修コースを設計する際の手順を簡潔に示すことを重視している。

研修の目標設定から実施・評価までの工程を明確にし、各工程のインプット条件やアウトプット条件を規定することで目的とする研修の計画が策定できるように支援をしている。その詳細は 3 章で述べる。

1.4. 関連する文書

本書に関わる文書には、本書の作成において前提となる基礎的な概念や用語を規定している文書や研修コース設計の前工程を担っている文書などの「上位文書」や本書が定義した概念や用語を活用している「下位文書」がある。

また、直接的には本書と関わらないが、研修コース設計に際して参考となる「参考文書」もある。それらの概要は以下の通り。

a. 上位文書

研修コースを設計する際に前提となる環境や概念および基礎となる情報を与えてくれる文書には以下のものがある。

- 「情報システムユーザースキル標準 Ver2.1」(UISS_V2.1)
本スキル標準の概念や基本的な考え方を機能・役割を核に規定したもので、研修コース設計においては原典となる
- 「有効活用ガイド(導入支援ガイド) Ver2.0」
本スキル標準の包括的な活用手順を示したもので、研修コース設計の入り口となる
- 「研修ロードマップ」
本スキル標準で規定されたスキルを修得するための研修コースを体系的に整理したもので、研修コース設計の基礎となる

b. 下位文書

研修コースを設計する場合、その具体的な内容について効果的な情報を提示してくれる文書として以下のものがある。

- 「モデルカリキュラム」
研修ロードマップに従って研修コースを設計する場合の参考情報を提供するもので、各研修科目に属する全ての研修コースについてカリキュラム例が記述されている

c. 参考文書

本書とは直接関係しないが、研修コースの設計において参考となる文書には以下のものがある。

- 「研修コース__中項目対応表」
本スキル標準で規定された機能役割(中項目)に対応する研修コースを示したもの
- 「研修コース体系化図」
個人向けのキャリア計画策定の参考としてキャリアパスの例を示したもの

2. 研修コース設計にあたって

本章では、研修コースを設計する際に活用する関連する文書で規定している基本的な考え方および核となる概念や用語などについての解説をする。

2.1. 研修ロードマップ

IS 人材の育成において、IS 機能を遂行するために必要な知識を効果的に修得するには、その企業の目的に応じた研修コースを体系化し、計画的に能力開発を図ることが重要になる。「研修ロードマップ」は、UISS の機能・役割定義に従って、こうした知識を修得するための参照モデルを提供している。

2.1.1. 研修ロードマップの体系

研修ロードマップでは、IS 機能・役割（タスクレベル）を研修の視点から整理し、対応する研修分野を 13 の研修科目として体系化している(表 2-1 参照)。

表 2- 1 研修ロードマップの体系

No	研修科目	対応するタスク
1	IS 入門	(00) IS 入門
2	事業&IS 戦略	(01) 事業戦略策定 (13) 事業戦略評価 (02) IS 戦略策定 (12) IS 戦略評価
3	IT 基盤	(03) IT 基盤構築・維持・管理
4	IS 戦略実行マネジメント	(04) IS 戦略実行マネジメント
5	プロジェクトマネジメント	(05) プロジェクトマネジメント
6	IS 企画	(06) IS 企画 (08) IS 企画評価
7	IS 導入	(07) IS 導入
8	IS 活用	(09) IS 活用
9	IS 保守	(10) IS 保守
10	IS 運用	(11) IS 運用
11	セキュリティ	(14) セキュリティ
12	共通業務	(15) 共通業務
13	システム監査	(16) システム監査

2.1.2. 研修科目の構成

IS 機能に対応した研修科目は、それぞれ研修コース体系図・研修コース一覧および研修コースの内容という 3 つの要素で構成され、その概要は以下の通りである（表 2-2 参照）。

表 2- 2 研修ロードマップの構成

名称	概 要
研修コース体系図	各研修分野に属する研修コースを、コース分野と講座分類で体系化したモデル
研修コース一覧	各研修分野に属する研修コースおよび関連する研修コースを一覧表に整理したもの
研修コースの内容	研修コースごとにコースのねらい・受講対象者・研修方法・スキル修得目標や関連知識を概説したもの

2.1.3. 研修コース体系図

研修コース体系図では、当該研修科目に属する研修コースをその分野とレベルで分類し表形式で表している。縦軸が研修コースの分野を示している「コース分野」であり、横軸は研修コースの相対的なレベルを示す「講座分類」である（図 2-1 参照）。

a. 講座分類

講座分類は、研修コース体系図の横軸として研修コースの相対的なレベルを示しているが、UISS_V2.1 までは、入門・基礎・上級・特別講座となっていたが、レベル感を分かりやすくするために、初級・中級・上級・特論と表記を改めた。

特論は、業務をより創造的に遂行するために修得するのが望ましい知識を提供する講座であり、トピックス的な内容で他の講座とは多少意味合いが異なっている。したがって、研修コースは、基本的には初級・中級・上級という 3 つのレベルで構成されることになる。

講座分類 コース分野	初級	中級	上級	特論
テクノロジー系	プロジェクトマネジメント（ツールとプロセス）	実践アードバリュー マネジメント（EVM）		
マネジメント系	プロジェクト マネジメント初級	プロジェクト マネジメント実践	プロジェクト マネジメント上級	プロジェクトマネ ジメント最新動向
ストラテジ系		プロジェクト マネジメント方法論（シ ステム開発）		

図 2- 1 研修コース体系図（プロジェクトマネジメントの例）

b. コース分野

コース分野は、研修コース体系図の縦軸として研修コースの特徴を示すものであるが、UISS_V2.1 までは、テクノロジー・メソドロジ・ビジネス/インダストリ・マネジメント・ヒューマンの 5 つの「カテゴリ」として示されていた。

研修ロードマップでは、共通キャリア・スキルフレームワークに準拠して、従来の「カテゴリ」を「コース分野」と改称し、研修コースの特徴に応じてテクノロジー系・マネジメント系・ストラテジ系という 3 つのコース分野に分類した（表 2-3 参照）。

表 2- 3 研修コースのコース分野

コース分野	内 容
テクノロジー系	コンピュータ言語やアルゴリズム、システム設計・開発などの知識、および IS 機能の方向性に関する技術的知識や技法・ツールに関わる研修コース
マネジメント系	プロジェクトに関する知識、開発管理や運用業務に関わるマネジメント系知識など、主として管理・運営や実施の方法に関わる研修コース
ストラテジ系	ビジネス知識や製品知識、コンプライアンスや関連法令知識、あるいは戦略の策定や評価、方法論などに関わる研修コース

2.1.4. 研修コース一覧表

a. 研修方法

研修コース一覧表では、各研修コースの研修方法が規定されている。この研修方法には、講義・ワークショップ・eラーニングの区分がある。

研修期間については、講義やワークショップの場合は標準日数を示しており、eラーニングの場合には標準時間で表現している。

モデルカリキュラムにおいても、研修方法や研修期間によりコースシラバスやコマシラバスを設定している。

2.1.5. 研修コースの内容

a. 知識項目

研修コースの内容では、研修コースごとに修得目標となるスキルを明記し、それに関連した知識項目を定義している。この知識項目は、原則として本スキル標準が規定した知識項目から引用している。この知識項目に関わるスキルは、テクニカルスキルが対象となっている。

テクニカルスキルとは「ある職務を遂行するために必要な能力」をいい、そのために「知識を活用して生み出す能力」のことである。それは、「体系立てられた知識を如何に選択して価値を生み出すことができるか」という能力と言い換えられる。したがって、このスキルを修得するには、必要となる知識を体系化することが前提となる。

本スキル標準では、企業における IS 機能・役割を体系化し、それを遂行するために必要なスキルを定義している。知識項目は、そのスキルに関連した知識として規定されており、IS 機能・役割の体系化を通して間接的に体系化されていると考えられる。

2.2. モデルカリキュラム

研修ロードマップは研修コースについての参照モデルとして、その概要を提供しているが、具体的な教授内容や方法は明記していない。実践的な研修コースを設計するには、ビジネスの実態に即した柔軟な対応が必要になるが、それらは導入企業や研修機関に委ねられている。

モデルカリキュラムは、そうした実践的な研修コースを設計する場合に役立つ情報として、研修科目に属するすべての研修コースについて、カリキュラムの作成から研修コースのシラバスや最小単位であるコマのシラバスまでのモデルを提示している。

現在、以下のモデルカリキュラムがある。

- ◆ 「プロジェクトマネジメント編」
- ◆ 「セキュリティ編」
- ◆ 「IS 入門編」
- ◆ 「IS 活用編」
- ◆ 「事業戦略&IS 戦略編」

2.2.1. 知識対応項目

共通キャリア・スキルフレームワークでは、レベル1からレベル4で必要とされる知識を各スキル標準に共通する知識として体系化している。

モデルカリキュラムでは、対応する知識分野を示すためにこの知識体系(BOK:Body of Knowledge)を採用している(表 2-4)。

表 2- 4 モデルカリキュラムの知識項目対応表

知識体系				
分野	大分類		中分類	
テクノロジー系	1	基礎理論	1	基礎理論
			2	アルゴリズムとプログラミング
	2	コンピュータシステム	3	コンピュータ構成要素
			4	システム構成要素
			5	ソフトウェア
			6	ハードウェア
	3	技術要素	7	ヒューマンインターフェース
			8	マルチメディア
			9	データベース
			10	ネットワーク
			11	セキュリティ
	4	開発技術	12	システム開発技術
			13	ソフトウェア開発技術管理
マネジメント系	5	プロジェクトマネジメント	14	プロジェクトマネジメント
	6	サービスマネジメント	15	サービスマネジメント
			16	システム監査
ストラテジ系	7	システム戦略	17	システム戦略
			18	システム企画
	8	経営戦略	19	経営戦略マネジメント
			20	技術戦略マネジメント
			21	ビジネスインダストリ
	9	企業と法務	22	企業活動
			23	法務

2.2.2. カリキュラムの設定

実践的な研修コースを設計する場合には、研修科目に含まれる研修コースから必要なコースを選択して目的に即した一連の研修プログラムを作成する必要がある。

カリキュラムについて、プロジェクトマネジメントを例にして設定の仕方を示す。まず、コース表を作成する。研修コース体系図から特論を除いた部分は、その研修科目で基本的な研修コースがすべて含まれている。コース表とは、縦軸がコース分野、

横軸が特論を除いた講座分類で構成された 9 区分のマトリックスで、カリキュラムの対象となる全ての研修コースが示される（表 2-5 参照）。

このコース表から研修目的に応じた研修コースを抽出して、一連のコース群に纏めると目的とするカリキュラムを設定することができる。

表 2- 5 コース表（プロジェクトマネジメントの例）

	初級	中級	上級
テクノロジー系	プロジェクト マネジメント （ツールとプロセス）	実践アーンドバリュー マネジメント（EVM）	
マネジメント系	プロジェクト マネジメント初級	プロジェクト マネジメント実践	プロジェクト マネジメント上級
ストラテジ系		プロジェクト マネジメント方法論 （システム開発）	

次に、上記のコース表から、研修の目的に応じた研修コースを抽出する。

例えば、特定のコース分野の初級と中級のコースを選択したり、コース分野が異なる同じレベルのコースを抽出したりすることにより任意に設定することができる。

研修カリキュラムの設定例を以下に示す(表 2-6)。

表 2- 6 研修カリキュラムの候補（プロジェクトマネジメントの例）

研修カリキュラム	研修コース
プロジェクトマネジメント初中級	プロジェクトマネジメント初級 プロジェクトマネジメント実践
プロジェクトマネジメント中上級	プロジェクトマネジメント実践 プロジェクトマネジメント上級
プロジェクトマネジメント初級総合	プロジェクトマネジメント初級 プロジェクトマネジメント(ツールとプロセス)
プロジェクトマネジメント中級総合	プロジェクトマネジメント実践 プロジェクトマネジメント方法論(システム開発) 実践アーンドバリューマネジメント(EVM)

また、研修カリキュラムの設定は、複数の研修科目に跨っても構わない。

例えば、IS 保守と IS 運用の初級コースを組み合わせ、 「運用保守初級」というカリキュラムを作ることでもある。

2.2.3. 用語定義

本書およびモデルカリキュラムで使用する用語について記述する。

◆ カリキュラム

複数のコースで構成された一つの研修プログラム全体を指す。IS 機能を実施できるスキルを修得するための一連の教育内容や方法を規定したもので、あるレベルに達するまでの研修の実行およびその評価を含む。

◆ コース

コースは、複数のコマで構成され、一定のスキルに対応した研修プログラムを指す。研修ロードマップを構成する研修コースに相当する。

◆ コマ

研修を実施する際の最小単位で、コースを構成する研修時間割のことを指す。

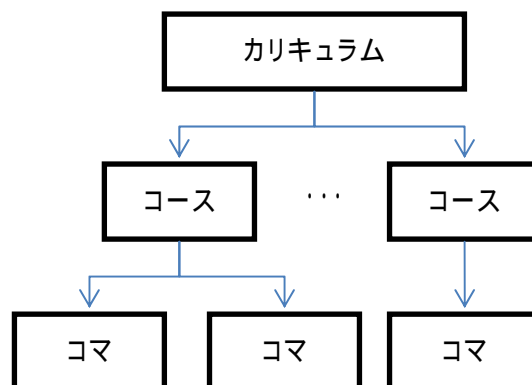


図 2- 2 カリキュラム・コース・コマの関係

◆ シラバス

研修に対する具体的な計画の要旨であり、研修内容や進度を示したもので、コースシラバスとコマシラバスがある。カリキュラムは、このコースシラバスとコマシラバスで具体的な研修計画を示すことになる。

2.3. 研修コース_中項目対応表

研修コースを設計する際に有効な資料として、本スキル標準の機能役割定義と研修

ロードマップで定義した研修コースとの対応関係を示す研修コース対応表がある。具体的には機能役割定義の中項目の IS 機能に対応した研修コースをそのレベル（入門・初級・中級・上級）ごとに表記した「研修コース_中項目対応表」である。

カリキュラムを設定する際に強化したい IS 機能と研修コースとの関係を調査したり、設計が終わった研修プログラムの妥当性や過不足を確認したりする場合などに本表を利用することができる。

2.4. 研修コース体系化図

研修コース体系化図は、人材像にもとづいた研修計画を策定する際に参考となる資料である。実際には、キャリアパスの例を示したものであり、目的に応じた研修コースを選択したり、その妥当性を確認したりするなど、個人向けのキャリア計画の参考となる。

3.研修コース設計の手順

3.1 研修コース設計の方法

研修コースの目的は主に知識の修得にあり、その知識は IS 機能を遂行するスキルと深く関わっている。有効活用ガイドの人材育成計画では、IS 要員に求められるスキルモデルや人材像を定義して、あるべき姿と現状とのギャップ解消の方策を定めている。そして、研修コースの設計も人材育成計画にもとづいて行われる。

研修コースの設計には幾つかの方法があり、各社の事情に応じて適切な遣り方を選択する。

◆ 標準型

有効活用ガイドの「人材育成計画」をもとにして、研修目標を設定することから始める方法である。具体的には、現状の保有スキルと将来の必要スキルの差を明確にして、その差分を埋めるための知識を習得する研修コースを導出する。

「標準型」では、事前の調査・分析に専門性が求められるが、研修コース設計に必要な作業工程が網羅されている。本書では、この方法を中心に記述する。

◆ 簡易型

「標準型」に比べて簡便的な方法として、必要な研修コースを直接選ぶ方法である。これは、目的とする IS 機能を決定したら、「研修コース_中項目対応表」などを活用して、それに対応するスキルとレベルを特定して研修コースを導出する方法である。

この方法は調査・分析を省略あるいは簡素に行うので、「標準型」の設計手順の中から、主に前段階をバイパスするなど、途中工程から始めることを想定している。

(例)

- ・ IS 機能の開発や運用はアウトソーシングしているので、IS 戦略策定や IS 企画評価などに特化するケース
- ・ 基礎コースは外部の研修に任せ、実務能力強化に特化するケース
- ・ 逆に、上流の工程はコンサルタントなどに任せるので、自社の研修は運用保守などの初中級に特化するケース
- ・ 研修は新人や配置転換のための基礎コースに特化し、上級は知識だけでなく実践の経験と絡んだインテリジェントを重視するケース

◆ 人材像型

第三の方法は、強化したい IS 人材像に対応するタスクおよびサブタスクから IS 機能を特定し、それに必要なスキルから研修コースを結び付けていく方式である。たと

えば、IS 戦略担当者の育成などである。人材像から始めるので感覚的に理解され易い。

この方法は強化したい人材像に対応する IS 機能を特定すること以外は、基本的に上述の「簡易型」と同様であり、「研修コース体系構築」工程から始めて、絞り込んでいくと研修コースの設計が可能になる。

3.2 研修コース設計の概要

研修による能力開発の目標や方針を組織で共有する。そして、強化すべきポイントを研修要件に落とし込み、研修コースの体系や研修コースに展開して「何をどのようにどれくらい学ぶべきか」を組織内に浸透させる。研修の実施段階では、入念に実施計画を練り、研修を一過性の取り組みに終わらせないように IS 人材の育成施策としての定着を図る。

これら全体について PDCA サイクルを回して継続的に改善していくことが重要である。具体的な設計手順は、後述の「3.3 研修コース設計の工程」で示す。

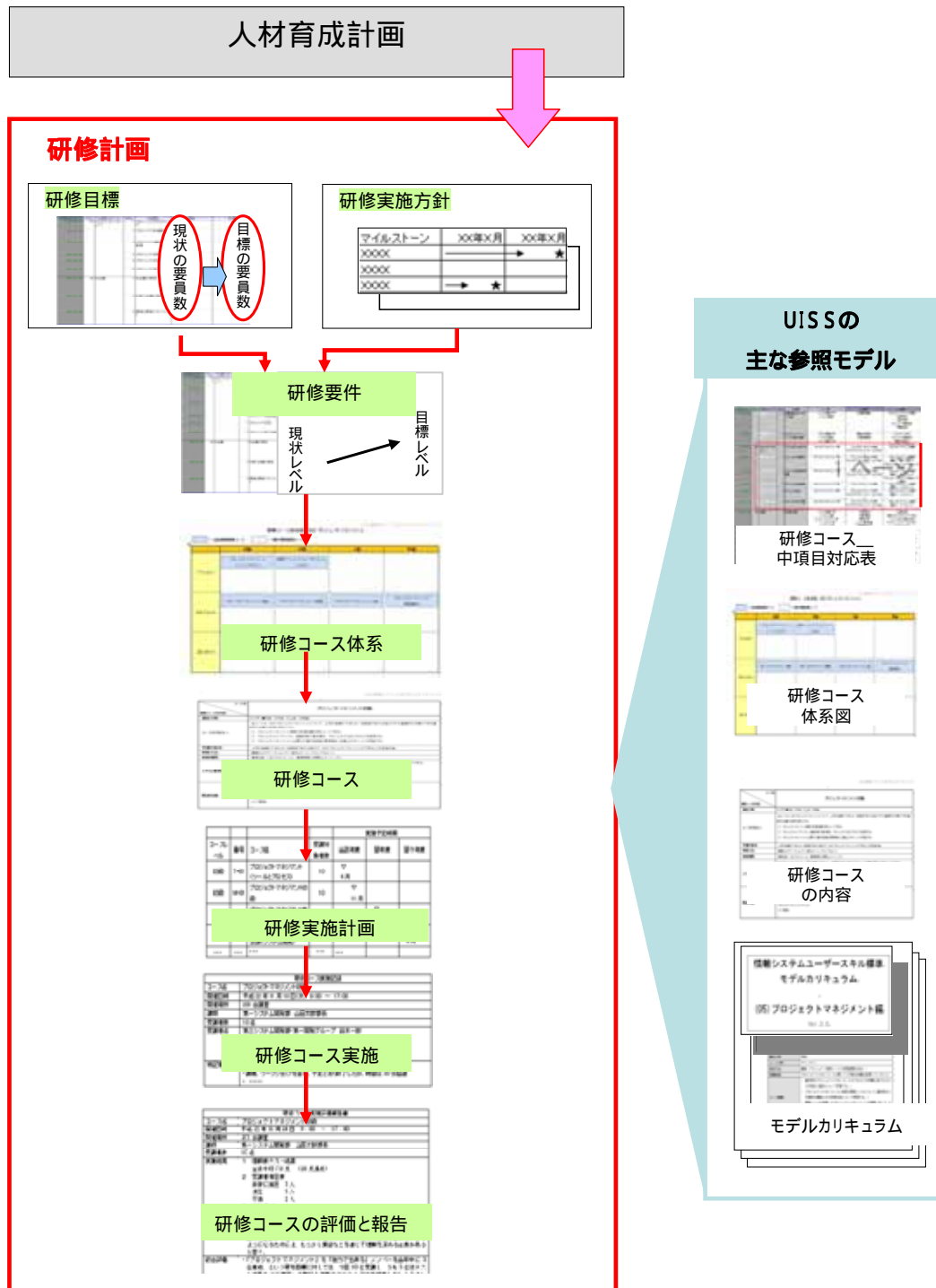


図 3- 1 研修計画の全体イメージ

3.3 研修コース設計の工程

「標準型」における研修コースの設計手順は下図の通り。



図 3- 2 研修コース設計手順の工程

1.研修目標設定

「人材育成計画」をもとに、研修で対応すべき部分について到達目標を設定する。

2.研修実施方針決定

目標達成に向けて、研修実施計画のもととなる方針を明らかにし、マイルストーン等を設定する。

3.研修要件定義

現状のスキルと目標とするスキルから研修要件を導出する。

4.研修コース体系構築

研修ロードマップ等を活かして、研修要件に沿った自社オリジナルの研修コース体系を設計する。

5.研修コース策定

研修要件に沿って、自社オリジナルの研修コースを設計する。

6.研修実施計画策定

研修の実施計画（マスタプラン、単年度プラン、実施方法等）を策定する。

7.研修コース実施

個別の研修コース開催の調達活動や準備を行い、研修コースを実施する。

8.研修コースの評価と報告

研修コースの実施結果を分析・評価して報告する。内容によっては研修実施計画や研修コースの内容（自社）、さらには研修目標そのものへのフィードバックとなる場合もある。

3.3.1 研修目標設定

作業目的	IS 機能の強化を目的として、どの IS 機能をどこまで引き上げるかを設定する。
作業概要	<p>先行作業（人材計画策定）の成果物である「人材育成計画」の中から、研修として対応すべき部分について、到達目標を設定する。</p> <p>到達目標の設定に当たっては、到達レベルの定義や目標達成時期の明確化も行う。</p>
インプット情報	<p>1：人材育成計画（自社）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ OFF - JT、OJT、人的資源管理も含めた人材育成計画
作業要件	<p>1：研修として対応する課題の確認</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 先行作業で策定された「人材育成計画（自社）」の中から、研修として対応すべき課題を確認する。 <p>2：到達レベルの定義</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 目標設定に際しては、自社における到達レベルの定義を行い、研修実施後の充足度判定が可能となるよう配慮する。 <p>3：目標達成時期の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 目標の最終達成時期を明らかにし、研修実施計画の完了期限として示す。 <p>4：目標の設定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記 1～3 を踏まえ、具体的な目標を設定する。
アウトプット情報	1：研修目標
留意点	<p>1：目標設定の範囲</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ここではあくまでも研修として対応するものに絞り目標を設定することとし、事業継続計画や人的資源管理（ジョブローテーション等）を含む全体的な育成目標設定ではないことに留意する。 <p>2：人材像ベースの目標設定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人材像ベースで目標を設定する場合は、自社の中で設定した人材像をもとに設定する <p>3：評価について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 目標は、研修実施後に評価可能なものとし、研修実施計画の評価にも繋げる。

[記入例]

【IS 機能ベースで目標設定した場合】

「プロジェクトマネジメント」を「独力で出来る」メンバを3年以内に新規に10名、
「指導出来る」メンバを新規に5名増やす。

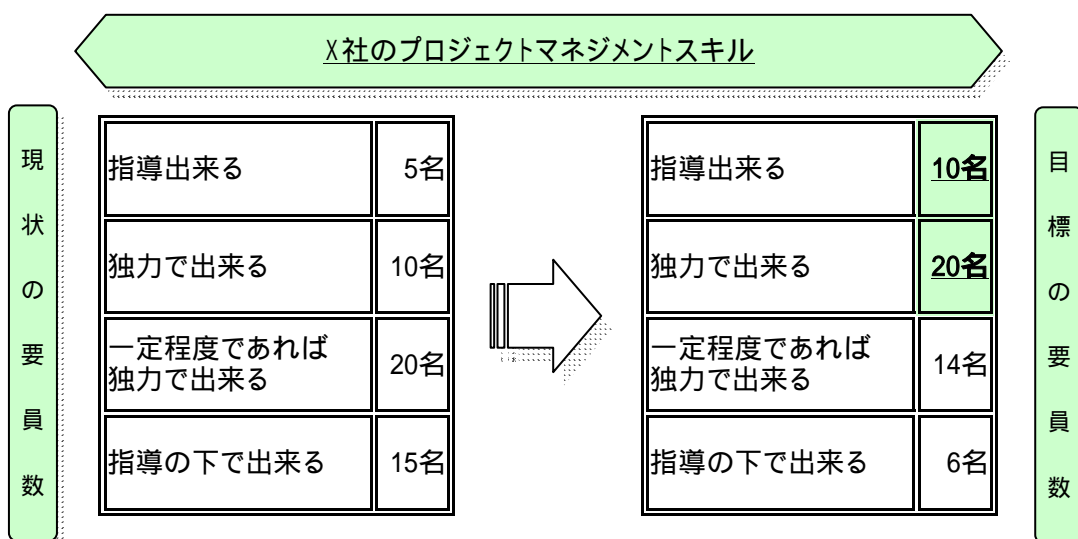


図 3- 3 研修目標設定の例

3.3.2 研修実施方針決定

作業目的	目標を達成するために、どのような施策をとるか、その考え方、やり方を決める。
作業概要	研修実施計画のもととなる方針を明らかにし、マイルストーンを設定する。
インプット情報	1：人材育成計画（自社） ・OFF-JT、OJT、人的資源管理も含めた人材育成計画 2：研修目標
作業要件	1：施策の明確化 ・目標達成に向けた具体的な施策を決定し、その考え方や方法を明らかにする。 2：自社対応、外部発注の切り分け方針明確化 ・自社内の研修実施体制等を勘案し、自社で対応するもの（対応出来るもの）と外部発注するものとを切り分け、研修実施計画策定時の目安として示す。 3：優先順位の明確化 ・自社の現状と将来に渡る事業課題を鑑み、育成を図るIS機能の優先順位を明らかにする。 4：コストの明確化 ・研修実施に関わるコストの大枠を明らかにし、自社対応時、外部発注時のそれぞれの条件として示す。 5：マイルストーンの設定 ・目標達成に向けたスケジュール感をマイルストーンとして設定し、後続作業時の目安として示す。 6：研修実施方針としてのまとめ ・上記1～6を研修実施方針として取りまとめ、併せて、制約条件等も整理する。
アウトプット情報	1：研修実施方針
留意点	・自社の事情を考慮した研修方針とする。

[記入例]

【研修実施方針】

「プロジェクトマネジメント」を「独力で出来る」メンバの育成にあたっては、
「一定程度であれば独力で出来る」、「指導の下で出来る」メンバを「独力で出来る」
へ底上げすることで対応する。

研修コースの設計に当っては、既存の自社内研修を最大限に活用することとし、
不足部分を外部発注で補うこととする。

具体的には、「プロジェクトの立ち上げ」及び「プロジェクト計画策定」の部分は
自社内研修を見直す（強化する）ことで対応することとし、それ以外の部分は
外部発注で対応する。

育成の優先度は、「プロジェクトマネジメント」を「独力で出来る」メンバの底上げ
を最優先とし、3年以内での育成を目指す。

「指導出来る」メンバの育成は、別途行う。

予算は、自社対応時は100万円以内（含む人件費）、外部発注時は500万円以内
とする。

研修期間は、1年目 - 自社内・外部、2年目・3年目 - 外部とする。

年度毎の研修目標は、初年度3名、次年度3名、最終年度に4名の合計10名とす
る。

表 3- 1 研修実施方針の例

研修実施方針	
育成方法	「プロジェクトマネジメント」を「独力で出来る」メンバの育成に当っては、 「一定程度であれば独力で出来る」、「指導の下で出来る」メンバを 「独力で出来る」へ底上げすることで対応する
優先度	「プロジェクトマネジメント」を「独力で出来る」メンバの育成を最優先とする 「指導出来る」メンバの育成は、別途行う
期限	「プロジェクトマネジメント」を「独力で出来る」メンバを3年以内に育成する
予算	自社対応時100万円以内(含む人件費) 外部発注時500万円以内
研修期間	1年目 - 自社内・外部 2年目・3年目 - 外部
研修目標	初年度3名、次年度3名、最終年度に4名の合計10名を育成する
制約条件	研修コースの設計に当っては、既存の自社内研修を最大限に活用する

3.3.3 研修要件定義

作業目的	研修目標と研修実施方針から、研修に対する要件を定義する。
作業概要	研修目標から、目標とするスキルを明確にし、研修内容に対する要件として取りまとめる。また、対象者数や研修時期など、研修の実施に当たっての要件を取りまとめる。
インプット情報	1:「機能役割定義」、「人材像定義」 2:人材育成計画(自社) 3:研修目標 4:研修実施方針
作業要件	1:対象スキル項目の明確化 <ul style="list-style-type: none"> ・IS機能に対して研修目標が設定されている場合には、「機能役割定義」より、対象とするスキル(中項目及び小項目)を明確化する。 ・人材像に対して研修目標が設定されている場合には、「人材像定義」よりIS機能を明確化し、そのIS機能と「機能役割定義」から、対象とするスキル(中項目及び小項目)を明確化する。 ・「機能役割定義」のスキル項目は、研修目標に応じて追加、取得済スキルの統合、スキル記述の詳細化や分離などを行う。 ・ここで明確化されたスキル項目(中項目及び小項目)が、研修の対象(要件)となる。 2:対象スキル項目からの、研修に対する要件の明確化 <ul style="list-style-type: none"> ・人材育成計画(自社)に記載された、現状の社員のIS機能または人材像と、「機能役割定義」から、現状の社員が保有するスキル項目とそのレベルを明確化する。 ・研修目標から、目標のスキルのレベルを明確化する。 ・現状の社員のスキルのレベルは、研修のスタートスキルとなる。 ・将来の目標のスキルのレベルは、研修のゴールスキルとなる。 ・現状スキルと目標スキルのレベルの差を埋める内容が、研修に求められる要件となる。 3:研修内容に対する要件の取りまとめ <ul style="list-style-type: none"> ・「機能役割定義」のそれぞれのスキル項目に対し、現状スキル状況(現状のスキルレベル)と、目標スキル状況(研修の目標のスキルレベル)を、IS機能ごとに整理する。 ・スキルレベルは、スキル判定条件(「独力でできる」など)を記載する。必要に応じて、条件(「10人以上のプロジェクトにおいて」など)を付加する。

	<p>4：研修方針との整合性の確認</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材育成計画（自社）の考え方にもとづき、研修実施方針や研修目標に従った上で研修要件を満足することが可能であることを確認する。もし達成が難しければ、研修目標や研修実施方針（人数や時期など）の見直しを行う。
アウトプット情報	<p>1：研修要件一覧</p> <ul style="list-style-type: none"> ・IS 機能別の研修要件一覧（対象となるスキルに関する要件と、実施要件）
留意点	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成計画（自社）にて、IS 機能または人材像の現状のスキルが明確になっている必要がある。

〔記入例〕

プロジェクトマネジャを「独力でできる」を10名育成する場合の記入例を示す。

IS 機能			スキル項目	現状スキル保有状況		目標スキル保有状況		達成時期
大項目	中項目	小項目		状態	人数	状態	人数	
プロジェクトマネジ メント	プロジェクトの立ち 上げ							
	1.プロジェクト計画 策定	1.スコープ計画	プロジェクト成果が企業 目的の貢献内容として明 確にすることができる 顧客・ユーザーの品質保 証基準としての満足度基 準を明確にすることができる 【知識項目】顧客満足度	経験なし(0) 基礎的知識を有する(1)	2 3	独力でできる(3)	10	3年
		2.方針の設定	システムの特性に適合した ライフサイクルモデルを選 定することができる ができる	基礎的知識を有する(1) 指導のもとにできる(2)	2 3			
	3.プロジェクト追跡と 実行管理	1.プロジェクト実行 管理	プロジェクトが計画通り に推移するようにコント ロールすることができる	基礎的知識を有する(1)	2			

図 3- 4 研修要件定義の例

スキルの状態の()はスキルレベルである。

必要に応じて知識項目を追加する

必要に応じて、スキル記述を詳細化する。

対象スキル項目を明確化する。

対象スキル項目から研修に対する要件を明確化する。

研修要件の取りまとめ、および研修実施方針との整合性を確認する。

研修目標の達成に向けて、年度ごとに、「状態」、「人数」を分割して定めてもよい。

(例)

初年度	独力で行える：4名 基礎的知識を有する：6名
2年度	独力で行える：7名(+3名) 指導のもとに行える：3名

また、到達目標の実現性を検証する。

(例)

独力で行える	
初年度	3名
次年度	3名
最終年度	4名

3.3.4 研修コース体系構築

作業目的	研修要件を満たす研修コース体系を自社用に構築する。
作業概要	自社の研修要件に沿って、研修ロードマップから必要となるコースを取捨選択し、自社オリジナルの研修コース体系を設計する。
インプット情報	1：研修要件一覧 2：UISS 研修コース体系図 3：UISS 研修コースの内容 4：UISS 研修コース__中項目対応表
作業要件	1：機能役割定義の中項目による研修コースの洗い出し <ul style="list-style-type: none"> ・研修要件一覧に挙がっている機能役割定義の中項目を洗い出す。 ・UISS 研修コース__中項目対応表を参照し、洗い出した中項目と紐づく研修コースを洗い出す。 2：知識・スキルによる研修コースの絞り込み <ul style="list-style-type: none"> ・UISS 研修コース体系図および UISS 研修コースの内容を参照し、研修要件一覧に挙がっている知識・スキルを包含しているか否かの判断基準から、洗い出した研修コースを絞り込む。 3：研修コースの分類・整理 <ul style="list-style-type: none"> ・講座分類及び知識区分の視点で類似の研修コースを分類・整理し、必要に応じて統合、または追加することの可否を検討する。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ IS 機能強化の観点から、通常は大項目（タスク）単位に研修コース体系図（自社）を作成する。 ➢ 但し、この場合、研修コース体系図が多数出来るため、知識区分とその詳細を判断軸として、分類・整理し、統合または追加することの可否を検討する。 4：研修コース一覧表の作成 <ul style="list-style-type: none"> ・自社のオリジナル研修コースが、どの大項目（タスク）に関連するものを判断しつつ、研修コース一覧（自社）を作成する。 5：研修コース体系図の作成 <ul style="list-style-type: none"> ・研修コース一覧（自社）にもとづいて、研修コース体系図（自社）を作成する。
アウトプット情報	1：研修コース体系図（自社）
留意点	1：受講条件として、受講者の知識レベルやスキル、受講前提研修コースなどが記載されている場合、これらの前提条件を満たすための研修コースを開

	<p>催する必要性を検討する。</p> <p>2：研修コース__中項目対応表の作成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・必要に応じて、研修コース体系図（自社）をもとに、研修コース__中項目対応表（自社）を作成する。
--	--

[記入例]

1：機能役割定義の中項目による研修コースの洗い出し

機能体系	大No	大項目(タスク)	中No	中項目	1(入門)	2(初級)	3(中級)	4(上級)
050-01-00	50	プロジェクトマネジメント	1	プロジェクトの立ち上げ	プロジェクトマネジメント入門	プロジェクトマネジメント初級	プロジェクトマネジメント実践	プロジェクトマネジメント上級
050-02-00	50	プロジェクトマネジメント	1	プロジェクト計画策定	プロジェクトマネジメント入門	プロジェクトマネジメント初級	プロジェクトマネジメント実践	プロジェクトマネジメント上級
050-03-00	50	プロジェクトマネジメント	2	プロジェクト進捗と実行管理	プロジェクトマネジメント入門	プロジェクトマネジメント初級	プロジェクトマネジメント実践	プロジェクトマネジメント上級
050-04-00	50	プロジェクトマネジメント	3	プロジェクト完了評価	プロジェクトマネジメント入門	プロジェクトマネジメント初級	プロジェクトマネジメント実践	プロジェクトマネジメント上級
050-05-00	50	プロジェクトマネジメント	4	プロジェクト完了評価	プロジェクトマネジメント入門	プロジェクトマネジメント初級	プロジェクトマネジメント実践	プロジェクトマネジメント上級
050-06-00	50	プロジェクトマネジメント	5	プロジェクト完了評価	プロジェクトマネジメント入門	プロジェクトマネジメント初級	プロジェクトマネジメント実践	プロジェクトマネジメント上級

図 3- 5 機能役割定義の中項目による研修コースの洗い出し

研修要件の1つ「プロジェクト計画策定 独力でできる、3名、初年度」から、中項目「プロジェクト計画策定」を洗い出す。また、「独力でできる」に該当する研修コースとして中級までのコースを一旦洗い出す。

- ・ プロジェクトマネジメント入門
- ・ プロジェクトマネジメント初級
- ・ プロジェクトマネジメントツールとプロセス
- ・ プロジェクトマネジメント実践
- ・ 実践アーンドマネジメント
- ・ プロジェクトマネジメント方法論（システム開発）

2：知識・スキルによる研修コースの絞り込み

研修要件一覧に挙がっている知識・スキル（例えば、「顧客・ユーザーの品質保証基準としての満足度基準を明確にすることができる」）を包含しているか否かの判断基準から、洗い出した研修コースを絞り込む。

今回の場合、「実践アーンドマネジメント」は、研修要件一覧に挙がっている知識・スキルに該当するものがないとみなし、対象外とする。

3：研修コースの分類・整理

今回洗い出した「プロジェクトマネジメント入門」と他の研修要件から洗い出された「システム開発入門」を新配属者向け初期教育コースとして統合する。

4：研修コース一覧表の作成

上記 1-3 の結果、大項目「プロジェクトマネジメント」として実施するコースは、下記のとおりとする。

- ・ プロジェクトマネジメント初級
- ・ プロジェクトマネジメントツールとプロセス
- ・ プロジェクトマネジメント実践
- ・ プロジェクトマネジメント方法論（システム開発）

5：研修コース体系図の作成

	初級	中級	上級
テクノロジー	プロジェクト マネジメント ツールとプロセス		
マネジメント	プロジェクト マネジメント 初級	プロジェクト マネジメント 実践	
ストラテジ		プロジェクト マネジメント方法論 （システム開発）	

図 3- 6 研修コース体系図（自社）：大項目「プロジェクトマネジメント」

3.3.5 研修コース策定

作業目的	研修要件を満たす研修コースを自社用に策定する。
作業概要	自社の研修要件に沿って、研修ロードマップが提供している研修コースの内容を参照し、自社オリジナルの研修コースを設計する。
インプット情報	1：研修コース体系図（自社） 2：UISS 研修コースの内容 3：UISS モデルカリキュラム
作業要件	<p>前工程で洗い出したコース毎に UISS 研修コースの内容に対し、下記の作業を行う。</p> <p>1：スキル修得目標</p> <ul style="list-style-type: none"> 研修要件一覧に挙がっているスキルとそのレベルをスキル修得目標とする。 具体的には、オリジナルのスキル修得目標に対し、過不足分を修正する。 <p>2：知識項目</p> <ul style="list-style-type: none"> スキル修得目標に関連する知識項目を整理する。 具体的には、オリジナルの知識項目に対し、過不足分を修正する。 <p>3：コースのねらい</p> <ul style="list-style-type: none"> スキル修得目標や知識項目を参考に、受講者およびその上司に理解され易い平易で簡潔な表現でまとめる。 具体的には、オリジナルの内容に、自社の要件などを書き込む。 <p>4：研修方法</p> <ul style="list-style-type: none"> 設定したスキル修得目標を達成するために最適な研修方法を、代替案を含めて検討する。 <p>5：研修期間</p> <ul style="list-style-type: none"> スキル修得目標や知識項目の分量や研修方法、受講対象者の業務上の立場などを考慮して研修期間を検討する。 例 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 同じ内容であってもワークショップは講義の倍以上時間を要する。 ➢ 業務上の立場により、平日 2 日間、木金土の 3 日間、週末 2 日間などの制約がある。
アウトプット情報	1：研修コースの内容（自社）
留意点	1：研修コースの統合および分割に関する考慮事項 <ul style="list-style-type: none"> 受講し易さ（例 1 日コースや半日コースは、受講し易い） 詰め込みすぎにならない（例 知識一辺倒）

	<ul style="list-style-type: none"> ・ セットで学習することによる効果 <ul style="list-style-type: none"> 1 コースあたりの制約日数を超えてしまう場合は、研修コースをシリーズ化する(例 2日×5回=10日) 2：研修コースを外部調達する場合 <ul style="list-style-type: none"> ・ 社内用語には、注釈をつけるなど、齟齬が出ないように考慮する。 ・ 共通キャリア・スキルフレームワークの知識体系にもとづいた用語を使用することも一案となる。 ・ 外部とのやり取りを円滑にすすめるためには、研修コースの内容が具体的であることが望ましい。 <p>➤ UISS モデルカリキュラムなどを参考に、極力具体的にまとめる。</p>
--	---

[記入例]

前工程で洗い出した「プロジェクトマネジメント初級コース」を例としている。

1：スキル修得目標

下記の UISS 研修コースの内容に対する不足分として、研修要件の1つ「顧客・ユーザーの品質保証基準としての満足度基準を明確にすることができる」を追加する。

- ・ IS のプロジェクトについて、上司の指導の下または、一定程度であれば独力でプロジェクト管理に関する下記のことができる
 - プロジェクト全工程を理解し、プロジェクトマネジメントができる
 - プロジェクトに必要な実務手続きを行える

2：知識項目

下記の UISS 研修コースの内容に対する不足分として、上記スキル修得目標に関する知識項目「品質保証基準」を追加する。

- ・ プロジェクトのライフサイクル
- ・ プロジェクトの編成
- ・ プロジェクトマネジメントのプロセス群（立ち上げ、計画、実行、終結）
- ・ プロジェクトマネジメントオフィス
- ・ リスク管理

3：コースのねらい

下記の UISS 研修コースの内容に対する不足分として、上記スキル修得目標に関する記述「品質保証基準」を追加する。

- ・ プロジェクトライフサイクル、組織体制の基本概念、プロジェクトの主なプロセスを修得する
- ・ プロジェクトマネジメントに必要な文書作成技能（標準様式、記載上のポイント）も学習する。

4：研修方法

- ・ メンバ間の交流を重視し、e ラーニングではなく、クラスルーム形式での実施とする。但し、事前課題部分を、e ラーニングにて対応する。

5：研修期間

- ・ 「品質保証基準」を学習項目に追加したため、UISS 研修コースの内容に対し分量的に 1 時間程度増やして実施する（1 日コースであることに変更なし）。

表 3- 2 研修コースの内容（自社）

コース名 研修コース の内容	プロジェクトマネジメント初級
講座分類	初級 中級 上級
コースの ねらい	<p>当コースは、IS のプロジェクトマネジメントについて、上司の指導の下または一定程度であれば独力でその基礎的な作業ができる基本的な知識の修得を目的とする</p> <p>プロジェクトマネジメント実践の前提知識を得るコースである</p> <p>プロジェクトライフサイクル、組織体制の基本概念、プロジェクトの主なプロセス、品質保証基準を修得する</p> <p>プロジェクトマネジメントに必要な文書作成技能（標準様式、記載上のポイント）も学習する</p>
受講 対象者	上司の指導の下または一定程度であれば独力で、IS のプロジェクトマネジメントができることを目指す者
研修方法	講義およびワークショップ（事前課題を e ラーニングにて対応）
研修期間	標準日数 1 日（クラスルーム） 標準時間 7 時間
スキル 修得目標	<p>IS のプロジェクトについて、上司の指導の下または、一定程度であれば独力でプロジェクト管理に関する下記のことができる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクト全工程を理解し、プロジェクトマネジメントができる ・ プロジェクトに必要な実務手続きを行える ・ 顧客およびユーザーの品質保証基準としての満足度基準を明確にすることができる
関連知識	<p>プロジェクトのライフサイクル</p> <p>プロジェクトの編成</p> <p>プロジェクトマネジメントのプロセス群（立ち上げ、計画、実行、終結）</p> <p>プロジェクトマネジメントオフィス</p> <p>リスク管理</p> <p>品質保証基準</p>

3.3.6 研修実施計画策定

作業目的	研修要件を満たす研修の実施計画を自社用に策定する。
作業概要	研修の実施計画（マスタプラン、単年度プラン、実施方法等）を策定する。
インプット情報	1：研修実施方針 2：研修要件一覧 3：研修コース体系図（自社） 4：研修コースの内容（自社）
作業要件	1：研修実施計画マスタプランの策定 <ul style="list-style-type: none"> ・研修実施方針、研修コース体系図（自社）、研修要件ならびに、受講対象者数から研修のマスタプランを策定する。 ・当該年度対象研修コース、実施順序を踏まえたおおよその実施予定時期を設定する。 ・実施順序を決める要件としては研修コース間の前後関係を考慮する。 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 初級 中級 上級 ➤ 前工程 後工程 2：研修実施計画単年度プランの策定 <ul style="list-style-type: none"> ・研修実施計画マスタプランにもとづき、当年度研修予算等を考慮し、当年度の研修実施計画単年度プラン（対象研修コース、実施時期、実施方法）等を策定する。その際、自社独自で実施、外部に委託し自社で研修コースを実施する（調達）もしくは、外部の研修コース（外部で開催される研修）の活用等を検討し、適切な実施方法を選択する。
アウトプット情報	1：研修実施計画マスタプラン 2：研修実施計画単年度プラン
留意点	1：実施計画を入念に練り、継続的に改善を図り、研修を円滑かつ効率的に実施できるようにすることが重要である。 2：業務計画（業務多忙時期等）との関係を考慮する。 3：受講対象者数が少人数の研修コースは自社開催が難しいので、外部の研修（定期講座等）を受講させることを検討する。この場合は、研修コース内容（自社）との差異は、OJT(On The Job Training)等で補うことを考えることが必要となる。

[記入例]

1：研修実施計画マスタプランの策定

研修実施方針、研修コース体系図（自社）、研修要件ならびに、受講対象者数から研修実施計画マスタプランを策定する。

表 3- 3 研修実施計画マスタプラン

コース レベル	番号	コース名	受講対 象者数	実施予定時期		
				当該年度	翌年度	翌々年度
初級	T-01	プロジェクトマネジメ ント（ツールとプロ セス）	10	6 月		
初級	M-01	プロジェクトマネジメ ント初級	10	11 月		
中級	M-02	プロジェクトマネジメ ント実践	10		6 月	
中級	S-01	プロジェクトマネジメ ント方法論（システム 開発）	10			6 月
注）．．	．．．	．．．	．．．	．．．		

注：上記は、プログラムマネジメントのカリキュラムのみ具体的に例示しているが、他のカリキュラムも同様に展開する。

2：研修実施計画単年度プランの策定

上記マスタプランより、当該年度の該当項目の単年度プランを作成する。

表 3- 4 研修実施計画単年度プラン（当該年度）

コース レベル	番号	コース名	受講対 象者数	実施予定 時期 注2)	コースの コマ数	研修方法	実施予算
初級	T-01	プロジェクトマ ネジメント（ツ ールとプロセス）	10	6 月 第 2 週	90 分×4 （1 日間）	外部調達	500 千円
初級	M-01	プロジェクトマ ネジメント初級	10	11 月 第 2 週	90 分×4 60 分×1 （1 日間）	自社（社内 講師）	100 千円
注 1）．	．．．	．．．	．．．	．．．	．．．	．．．	．．．

注 1：上記は、プログラムマネジメントのカリキュラムのみ具体的に例示しているが、他のカリキュラムも同様に展開する。

注 2：実施予定時期は、コマ単位に分割して実施する場合は、それぞれに対応して記載する。

3.3.7 研修コース実施

作業目的	研修実施計画にもとづき、実際にコースを開催する。
作業概要	<p>1：個別の研修コース開催に必要な要素を調達し、研修コース開催に向けた準備を行い、研修コースを実施する。</p> <p>2：コース開催直後は、理解度確認テストやアンケートなどを実施し、必要に応じて受講者フォローや支払い計画を行う。</p>
インプット情報	<p>1：研修実施計画単年度プラン</p> <p>2：研修コースの内容（自社）</p>
作業要件	<p>1：実施準備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研修コースの内容（自社）にもとづき、個別の研修コースごとに受講希望者が何人いるか、人数を事前に調査・把握する。（通常3ヶ月程度前） ・受講希望者の調査結果にもとづき、研修コースの開催可否を決定する。 ・開催が決定すれば、開催案内を送付する。 ・研修コースの内容（自社）にもとづき、研修の場所、講師、その他開催に必要な機器・備品類を調達する。 ・講師とは、事前に内容や理解度確認テストの実施などについて確認する。 ・調達した内容の承認を取得するなど、開催手筈を整える。 <p>2：実施（コース開催）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当日、会場の設営、講師のエスコートをはじめ、必要に応じて研修のオープニングやクロージングなどを行う。 ・研修コースの受講者数や実施状況などを記録する。 <p>3：実施後フォロー</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研修コース受講者に対し、理解度確認テストやアンケートなどを実施し、必要に応じて受講者フォローを行う。
アウトプット情報	<p>1：研修コース実施記録</p> <p>2：受講者理解度確認テスト結果</p> <p>3：受講者アンケート結果</p>
留意点	<p>1：コースを外部調達する場合は、モデルカリキュラムを参考に研修コースの内容（自社）に従ってRFPを作成し、選定基準にもとづいてベンダー選定を行う。</p> <p>2：社内決裁のタイミングや支払い処理などは、各社ルールにもとづいて実施する。</p>

[記入例]

【研修コース案内】

受講希望者が必要人数に達していることが確認できれば、研修コースの開催案内を関係者宛に送付する。（通常は、実施の2～3ヶ月程度前）

*** 研修コース開催のお知らせ ***

以下のとおり、研修コースを開催しますので、予め計画して受講してください。

コース名： プロジェクトマネジメント初級
 開催日時： 2010年11月18日（木）9：00～17：00
 場所： 201会議室
 講師： 第一システム開発部 山田太郎部長
 スキル修得目標：

ISのプロジェクトについて、上司の指導の下または、一定程度であれば独力でプロジェクト管理に関して下記が実施できることを目指します。

- ・プロジェクト全工程を理解し、プロジェクトマネジメントができる
- ・プロジェクトに必要な実務手続きを行える
- ・顧客およびユーザーの品質保証基準としての満足度基準を明確にすることができる

事前準備について
 当コースは、事前課題がありますので、以下サイトのe-ラーニングを受講しておいてください。

URL：

問合せ先

図3-7 研修コース案内（例）

【研修コース実施記録】

実施についての記録を残しておく。

研修コース実施記録	
コース名	プロジェクトマネジメント初級
開催日時	2010 年 11 月 18 日（木） 9：00 ～ 17：00
開催場所	201 会議室
講師	第一システム開発部 山田太郎部長
受講者数	10 名
受講者名	第三システム開発部・第一開発グループ 鈴木一郎 ．．．． ．．．． ．．．．
特記事項	・事前の申込みどおり、10 名全員が参加 ・講義、ワークショップを含め、予定どおり終了したが、時間は 30 分超過 ．．．．．

図 3- 8 研修コース実施記録（例）

【受講者理解度確認テスト結果】

- ・当コースのスキル修得目標にしたがって、10 問程度の理解度確認テストを実施する。
（ 予め講師と調整 ）
- ・受講者の解答用紙を回収し、理解度を確認する。

＜理解度確認テスト結果＞	
全体平均	
6.5 点（10 点満点）	
各設問の平均	
・「プロジェクト全工程を理解し、プロジェクトマネジメントができる」関連	
7.0 点	
・「プロジェクトに必要な実務手続きを行える」関連	
6.5 点	
・「顧客・ユーザーの品質保証基準としての満足度基準を明確にすることができる」関連	
6.0 点	

図 3- 9 受講者理解度確認テスト結果（例）

【受講者アンケート結果】

- ・コース終了時に回収したアンケートの回答を集計する。

<受講者アンケート結果>					
総合満足度					
非常に満足	3人	満足	5人	不満	2人
コース内容について					
非常に満足	2人	満足	6人	不満	2人
時間配分について					
非常に満足	0人	満足	5人	不満	5人
講師について					
非常に満足	8人	満足	2人	不満	0人
フリーコメント					
<ul style="list-style-type: none"> ・ 実際にプロジェクトで使える文書やツールの説明や作成方法の演習があって、実践的だった。現場で活用したい。 ・ 品質保証基準の理解が目標のひとつになっているが、実際に自分でできるようになるためには、もう少し演習などを通じて理解を深める必要があると思う。 ・ 内容が盛りだくさんで、1日で行うのには無理がある。 ・ 実践的な内容で、満足できました。 					

図 3- 10 受講者アンケート結果（例）

3.3.8 研修コースの評価と報告

作業目的	研修コース実施結果を評価し、報告する。
作業概要	1：個別に開催した研修コースの実施結果を分析・評価し、報告する。 2：分析・評価結果を次回以降へフィードバックする。
インプット情報	1：研修コース実施記録 2：受講者理解度確認テスト結果 3：受講者アンケート結果
作業要件	1：実施結果の分析・評価 ・理解度確認テストやアンケート集計内容および研修コース実施記録を、研修コース目標と照らして分析し、評価する。 ・評価の結果、コースの実施時期や実施方法、会場や講師などについて改善すべき事項があれば、検討して改善案としてとりまとめる。 2：実施結果の報告 ・評価結果や改善案を、研修コース評価報告書としてまとめ、報告する。
アウトプット情報	1：研修コース実施評価報告書
留意点	1：当作業のアウトプットは次回以降のコース開催へのインプットとなるが、内容によっては研修実施計画や研修コースの内容（自社）さらには研修目標そのものへのフィードバックとなる場合もあるため、報告の際、必要に応じてフィードバック先を明記するとわかりやすい。 2：評価の一環として、受講対象者ごとに受講実績をモニタリングし、欠席が続いているような場合には計画的に受講するよう促すなどの対応も必要である。

[記入例]

研修コース実施評価報告書	
コース名	プロジェクトマネジメント初級
開催日時	2010 年 11 月 18 日 9:00 ~ 17:00
開催場所	201 会議室
講師	第一システム開発部 山田太郎部長
受講者数	10 名
実施結果	<p>1. 理解度テスト結果 全体平均 7.0 点 (10 点満点)</p> <p>2. 受講者満足度 非常に満足 3 人 満足 5 人 不満 2 人</p> <p>3. 主なコメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・実際にプロジェクトで使える文書やツールの説明や作成方法の演習があつて、実践的だった。現場で活用したい。 ・品質保証基準の理解が目標のひとつになっているが、実際に自分のできるようになるためには、もう少し演習などを通じて理解を深める必要があると思う。 ・内容が盛りだくさんで、1 日で行うのには無理がある。
総合評価	<ul style="list-style-type: none"> ・「プロジェクトマネジメント」を「独力で出来る」メンバを当年中に 3 名育成、という研修目標に対しては、今回 10 名受講し、うち 3 名はテスト結果および演習への取組み姿勢などから十分に候補者となりうる事が確認できた。 ・研修方法としては、特に品質保証基準について講義と演習を効果的に組み合わせる工夫が必要と考える。 ・今回、17 時までの予定が 30 分程度オーバーしてしまった。コースの組立てと進め方について全般に再調整が必要である。
改善案	<ul style="list-style-type: none"> ・品質評価基準に関する演習を追加し、独力で実施できるよう、より実践的な内容とする (研修コース内容の見直し) ・上記演習の充実などに伴い、研修日程を 1.5 日程度に設定する (翌年度の研修実施計画の見直し)

図 3- 11 研修コース実施評価報告書(例)

おわりに

人材は重要な経営資源であり、企業が存続する限りその育成を続けていかなければならない。知識は学習することで獲得され、それは人に宿るが、この知識を保有した人が経験を積むことにより、より高度なスキルへと昇華して有能な人材へと育っていく。こうした知識獲得の循環は、研修と業務経験の弛まぬ積み重ねによって醸し出される。人材育成計画とそれにもとづく研修を継続的に実施することが組織力の向上に貢献できる所以である。

【付録】

研修コース設計ガイド 資料関連図

