

第2章. 職業訓練・職業紹介

1. CAMW! (Capital Area Michigan Works!)

インタビュー対象者

Doug Stites (CEO of Capital Area MichiganWorks!)

Robert C. Sherer (Manufacturing Talent Director of Workforce Development Agency, State of Michigan)

Shirley J. Hyde (Eyde Company ,Director of Acquisitions)

Su A'lyn Holbrook (Department of Human Services Ingham County, State of Michigan, County Director)

Andrea Kerbuski (Chief Communication Director of Capital Area Michigan Works!)

はじめに

2012年8月29日(水)、州都 Lansing の本部オフィスにて聞き取り。インタビュー終了後、20分程度のCAMW!の施設内ツアー。

設立経緯とブリーフ・ヒストリー

Michigan Works! はミシガン州政府系の労働力媒介エージェンシーである。1998年制定の労働力投資法(WIA)以前から、公的な職業紹介・職業訓練組織は存在していたが、政治的駆け引きや官僚制的手続きの結果、組織がタテ割りで分散し、資金の出所も多様すぎて、全くユーザーフレンドリーでなかった。CAMW! の現CEOのDoug Stitesが、共和党のEngler知事の下で、Michigan Works! 設立の中心人物として関わった。たらい回しにされず「ここに来れば助けてもらえる」と誰もが認識できる場所、それがMichigan Works! だ、というのがそのコンセプトであった。

CAMW! が存在する州都地域(Ingham 郡)は2000年代、特にリーマンショック以降、製造業雇用の激減と失業、人口流出・減少、高齢化、低学歴移民比率の増加…といった厳しい経験をしてきた。

(労働者の権利擁護NPOであるNELPのRich McHughによれば、私たち研究チームが訪れたCAMW! とSCMW! は、質の高いエージェンシーである。)

インタビュー対象者の経歴

CEOのDoug Stitesは13年前より現職。州政府でキャリア(その一部は上記参照)を積んできた(再びRich McHughによれば、郡政委員会が全員民主党員のIngham郡で、共和党支持者のDougが政治的に生き残れているのは、彼が極めて優秀だからである)。

Robert C. Sherer は、州政府で労働関係のエコノミストとして長年働いた後、CAMW! 製造業協議会(後述)の Executive Director を 2011 年 12 月まで務め、現在は州政府の製造業の労働力開発の責任者。CAMW! 理事会 (workforce development board) メンバー。

Shirley J. Hyde は地元ディベロッパーの女性部長で、1992 年より CAMW! 理事会メンバーを務める。

Su A'lyn Holbrook は州福祉局 Ingham 郡の所長。入庁 16 年、3 郡をまわり、1 年半前より所長。就任と同時に CAMW! 理事会への参加を要請された。大学では社会学を専攻したアフリカ系の女性。

Andrea Kerbuski は、2008 年にミシガン州立大学を卒業。農業とコミュニケーションを専攻。2012 年 1 月より、主任広報担当官を務める。

事業内容

職業斡旋と職業教育訓練を提供。実際の提供は、事業受託者によってなされる。

(かつて CAMW! で働いていた SCMW! の実務執行責任者 Leslie Prime によれば、CAMW! はできるだけ多くの多種多様な組織(信仰ベースの NPO なども含めて)に事業を委託することを重視している。というのも、WIA 給付の削減のような緊急事態が生じたときに、コミュニティからの幅広い攻勢を立法者にかけることができるからである。)

組織構造・ガバナンス

理事会(29人)と管理委員会(選出役人と議員の12人)の下に、実働組織(CEOの Stites の下に22人のスタッフ)がある。理事会が年間・月間の方針・目標を立て、これを管理委員会に提示する。Stites が CEO を務めてきたこの13年間で、理事会の提案が管理委員会で反対されたことは一度もない。

理事会/管理委員会→実働組織という基本ラインの他に、キャリア・コネクション委員会、ミシガン仮釈放者社会復帰イニシアティブ実行委員会、がある。SCMW! とは異なり、業種別の協議会がある。生物医薬品製造、ヘルスケア、製造、IT の4業種で、事業者団体のように機能し、資金も自前で集めている。これら4つの協議会の Executive Director を、実働組織のスタッフ4人がそれぞれ統括する。業界ごとに企業を集結させて、彼らの真のニーズが何かを知ることで全体を見る、こうした情報収集が決定的に重要だ。Executive Director はまとめ役であり、したがって CAMW! は協議会を管理しているわけではない(会費は徴収している)。

予算

入手可能な最新の年次報告書(2009年度版)によれば、合計で約1,500万ドル。うちWIAが54%(うち若年対象が21%)、JET(貧困家庭一次扶助)が28%、これらで8割を超える(その他は、仮釈放者再包摂や障害者支援、食料扶助など)。

詳細

◆機能する協力的な理事会をいかに組織するか

機能する理事会をつくるには、人びとがその意思決定を尊重するであろう、コミュニティのリーダーでもある経営トップを引き込むことだ(新米の人事担当者なら、すぐに引き込めるが、彼らには決定権力がない)。彼らの貴重な時間を無駄にしないよう、会議は月1回、早朝1時間以内にする。コミュニティで何が生じているのか(たとえばA社のレイオフはどうなっているか)についての情報提供をする。彼らはコミュニティについてもっと深く学びたいのであって、細かい議論をしたいわけではないのだ。だから、運営方針やプログラムの原案は、理事会は原則として承認すればよいというところまで、実働組織のスタッフや小委員会が細かいところまで詰めきっておくことだ。もちろん、会議でただ座っているだけの受動的なメンバーも、どうしても出てくるので、理事会メンバーには、ある程度責任のある課題を与えてコミットさせるやり方をとっている。

(前出のRich McHughは、Michigan Works!は事業主主導(employer driven)ではなくてむしろ、スタッフ主導(staff driven)である、と評している。)

Michigan Works!は労働力媒介機関であって、社会福祉機関でも労働者擁護団体(労働組合のような)でもないのだから(いずれの資格もない)、職の提供者つまり雇用主の意見に、最も耳を傾けるべきである。我々の唯一のクライアントは雇用主であって求職者ではない。つまり、Michigan Works!は、労働需要主導型のシステムである。雇用を目標に、どのような訓練を提供すべきかを追及している。労働力開発機関は、福祉サービス機関に変わるように(福祉的機能・要素をもっと充実するように)という誘惑があるものだが、我々はそうならないように気をつけるべきである。Michigan Works!は、福祉事務所と商工会議所の中間に位置し、商工会議所のほうに顔を向けているべきなのだ。

(インタビュー終了後、福祉局のSu A'lyn 所長と個人的に立ち話をしたところ、「福祉サービスを担当する役所の立場からすれば、Michigan Works!のように雇用に特化しているのは、ちょっとイライラが溜まるわね」と述べていた。)

とはいえ我々は、コミュニティの他の利益を代表する団体とも一緒に行動する必要がある。だから組織労働者(organized labor)を排除することはできないし、そもそも彼らは非常に協力的である。労働組合や(地域)中央労働評議会(Central Labor Council)の関心事は、「質の高い仕事(高賃金の仕事、若者であればキャリアラダーのある仕事)に向けた訓練を提供している

か？」と「コミュニティ内の最も貧しい人びとを助けているか？」であって、CAMW! の目指す目標とずれているとは思えない。

WIA 規定により理事会の 15%は労働側である。そのポストが空いたら、CAMW!(実質的には Stites)は、広域ランシング労働評議会(Greater Lancing Labor Council)に出かけて行って、誰を指名したいかを尋ねる。つまり彼らは自由に選択できる。繰り返せば、組織労働者側は協力的である。だから長年にわたって理事会の副議長は UAW の人間で、理事会の事業主メンバーたちが彼を選んできたのだ。

なお、経営側メンバーの指名は、地元の経営界を代表している商工会議所をとおして行われている。特定の業界団体のところに出かけたりはしない。

◆労働需給の質的ミスマッチへの対処

今日の熟練労働力とは、学歴で言えば準学士レベル(あるいは、カレッジでの履修証明書 certificate 取得レベル)だ。GED(General Education Diploma: 高校卒業程度認定証)取得だけでは充分ではない。CAMW! を訪れる、こうした学歴を欠いた求職者は、それが無ければ仕事を得られそうにないという現実を認識していない。だからここ CAMW! には、ランシング・コミュニティ・カレッジ(LCC)から来たフルタイムのスタッフが 3 人つめており、問題と課題を認識させ、履修登録をさせる。LCC は町中に、入学手続きや履修登録の案内を掲示しているが、求職者は全く読んでいない。だが、ここでなら彼らを誘えるのだ。道での待ち伏せのようなものであり、これが有効だ。

CAMW! は、もっと労働供給側についての追跡・分析をする必要がある。誰もが労働需要側に焦点を当てすぎている。だが、労働供給側がどのような分布・状態にあるのか詳しく把握していなければ、有効な訓練を提供することができない。とはいえ、労働供給側に関する情報を網羅した 1 つのデータベースは存在しないので、難しい。

◆労働力不足への対処——若年労働者をどう惹きつけるか

最近徐々に景気が回復しているが、各産業は熟練労働力を確保できずにいる。2000 年代に、教育訓練投資を廃止してきたツケが回ってきている。特に製造業がそうだ。しかも長い間、製造業に関して良くない見出しばかり目につくような状況だったから、若い人を製造業に就職してもらうよう説得することが上手くできずにいる。

我々は、若い人を呼び込まなくてはならない。そうすると、若者は製造技術の準学士を取得して就職しようとする。けれども企業は、学歴だけではダメだ、経験が必要だ、と言う。製造業の仕事は実践しながら覚えるものだからだ。だが、これを放置してはいけない。我々は、企業の姿勢を変えなければならない。座学と実習ないし徒弟制を組み合わせる学習できるように、企業とカレッジの協働が肝心だ。

より根本的な取り組みも必要だ。生徒たちの通常は乏しい職業・産業イメージを豊かにしなければならない。だから我々は、たとえばヘルスケア協議会は、学校教育関係者と一緒になって、ヘルスケア業界の職業に、生徒たちを注目させ関心を持たせる方法を探ってきた。ヘルスケア業界では、裾野に向けて実にたくさんの職業が存在する。だが、生徒は医者と看護師しか知らない。自分が知らない職業に就くことはできないから、職場見学やインターンシップなど、病院にとっては大きな負担だが取り組んできたのだ。卒業していく生徒たちのほぼ 100%が、ヘルスケアの職業に興味を持ち始めている。この方法は、IT 業界も取り入れようとしているところだ。

我々は学校(学区)に対して、学区は政治的な境界線であって、それを越えなければ生徒の最善の利益は実現できない、と訴えて(=圧力をかけて)きた。

なお、一口に若者と言っても、機能不全の貧困家庭に育つ若者には、より特別の支援が不可欠だ。我々は、Youth Build プログラムを非常に効果的に実施してきた。参加した若者の 40%が重罪を犯していたが、参加者の 80%はカレッジで単位を取得できた。彼らに生活能力があり、カレッジに行くことが将来の選択肢であり、自信を植えつけたかったのだ。けれども、連邦政府に継続を却下された。いまでも腹立たしい。

◆仮釈放者社会復帰について

仮釈放者の社会復帰はミシガン州全体の取り組みだ。これは福祉局の Su A'lyn 所長に一任している。彼らの社会復帰に際してまず問題になるのは雇用、次に住居だ。私(Stites)は友人と、ミシガン州の Habitat for Humanity を訪れたことがあり、コミュニティベースの組織として非常に興味深いと思った。それから彼らと仮釈放者の住居問題と一緒に取り組むようになり、理事会にも加わるよう誘った。

◆施設内ツアー

この建物は、最初からワンストップセンターとして、来所者にとって使いやすく機能的であるよう設計された。建物は二階建て。二階は、管理職やリーダーシップチーム、経理部、人事部などのオフィスがある。求職者や事業主などへのサービスは一階で実施。

一階は、総合受付、求人情報検索のオープン・スペース、コンピュータ・ルーム、幾つかの会議室、相談ブースなどがある。初めての来所者は総合受付で申請書を渡される。オープン・スペースで記入ができる。ここには支援スタッフがおり、質問を受けたら個別に手を貸している。またここには、無料で利用可能なファクスや電話があり、求人企業に連絡を入れて面接の日時を決めたりすることなどに使える。

毎週水曜日はオリエンテーションの日である。毎日さまざまなイベントやワークショップを開催している。たとえば履歴書の書き方。これを終えた人は、たいてい、ワークショップ(財政援助や仕事の人脈作りなど)への参加を望む。以上は、ランシング・コミュニティ・カレッ

ジが提供している。一対一で相談をしたい人は、相談ブースに行けばよい。また、ケースマネジャーによる個別支援を望む人も少なくない。

GED 取得に向けた特別な学習スペースもある。利用者は主に、TANF(貧困家庭一時扶助。ミシガン州の名称はJET)対象者の若い母親たちである。彼女たちは、学習支援者に付き添われて、GED 取得に励んでいる。

コンピュータ・ルームでは、コンピュータの使い方はもちろん、就職・就労を目的としたソーシャル・メディアの活用方法についても講義をしている。それと同時に CAMW! では、人びとがどのようにソーシャル・メディアを活用し、ネットワークを構築したり、求人情報を得たり、仕事について学習しているのか、そうした活動の様態や質にも注意を払っている。

以上のような、求職者サービスの場所だけではなく、求人企業、大学や図書館、地域コミュニティ組織のためのスペースもある。たとえば求人企業に対しては、企業説明会や面接のスペースとして利用してもらう。

2. SCMW! (South Central Michigan Works!)

インタビュー対象者

Kevin Oxley (ジャクソン郡公立高校の教育長)

Mindy Bradish-Orta (ジャクソン郡商工会議所 CEO) : SCMW! の理事会役員

Mike Jones (Consumer Energy) : SCMW! の理事会役員

Sarah Hartzler (SCMW! President)

Justina Gifford (SCMW! Community Relations Officer)

Julie Boyce (SCMW! Regional manager)

はじめに

2012年8月27日(月)、SCMW! を訪問。SCMW! のあるジャクソン郡は、ミシガン州の南部に位置する人口3万人強の都市である。他の中西部の都市と同様、伝統的に製造業が盛んであり、重要な雇用先となっている。群内には州立刑務所がある。郡内で最も多くの従業員を抱える Michigan Automotive Compressor, Inc. (MACI) の親会社は、トヨタ自動車とデンソー。訪問した SCMW! のオフィス兼ワンストップセンターのすぐ近くには、地域を代表するエネルギー企業である Consumer Energy が本社を構えている。

午前中は理事会役員の3名に対して、それぞれ1時間程度のインタビューを行った。午前中にインタビューした役員の1名および SCMW! の職員との会食の後、午後からは職員に対して2時間余りのインタビューを行った。インタビュー後は施設内の職務室、職業訓練教室、求人検索スペースなどを見学した。

概要

SCMW! はミシガン州の政府系職業訓練・職業紹介組織、Michigan Works! が所管する25のエージェンシーおよび100のワンストップセンターの一つであり、ジャクソン郡を含む3つの郡をカバーしている。25のエージェンシーは基本的原則⁴⁰については共有しているものの、活動は独自に行われており、予算上も別個の組織である。

SCMW! の活動の根拠法はワグナー＝ペイザー法 (Wagner=Payser Act)、労働力投資法 (WIA: Workforce Investment Act)、個人責任・就業機会調停法 (PRWORA: Personal Responsibility and Work Opportunity Reconciliation Act) の3つである。ワグナー＝ペイザー法は全国職業サービス制度を全米各地に設置することを規定している。アメリカでは公共職業サービスの所管・運営は各州にあり、その運営財源についても州が拠出することとなっているが、ワグナー＝ペイザー法に基づき、連邦政府は各州政府に対して助成金を支給している。労働

⁴⁰ 所管地域に対する責任と需要に基づいた運営、民間企業の代表や当該地域の代表によって構成される労働力開発理事会による統治、使用者が熟練労働者を確保することを支援するための広域的なサービスの提供および求職者のキャリアサポート。

力投資法は、職業サービスのワンストップセンターの整備は州政府の責任と規定している。個人責任・就業機会調停法は貧困家庭一時扶助 (TANF: Temporary Assistance for Needy Family) について規定しており、この法律に基づき SCMW! は TANF (ミシガン州の名称は JET) を実施している。

インタビュー対象者の経歴

・Kevin Oxley (ジャクソン郡公立高校の教育長) : SCMW! の理事会役員。高校の歴史・政治の教員を務めた後、教頭、校長を経て、2009 年より中間学区 (intermediate school district) の教育長に就任。同じく 2009 年より SCMW! の活動に参加。2010 年より理事会役員。教員時代には労働組合にも加盟していたが、Oxley 氏によれば「組合費を納める組合員、すなわち自身が受けるサービスに対してのみ組合費を支払う組合員であった」。

・Mindy Bradish-Orta (ジャクソン郡商工会議所 CEO) : SCMW! の理事会役員。国際研究の学士号を得た後、ロサンジェルスでカメラ技師に従事。その後ロサンジェルスの商工会議所で 7 年に渡り勤務し、ディレクターを務めた後、出身地であるジャクソン郡の商工会議所に転職。理事会役員は 2 年目。ロサンジェルスのウエストハリウッド商工会議所での勤務については「ジャクソンとは全く状況が異なっていた。非常に裕福な地域であり、失業の問題で苦勞することはなかった。事業者が事業をスムーズに行うのを助けることが私の仕事だった」と述べている。

・Mike Jones (Consumer Energy) : SCMW! の理事会役員。ジャクソンの出身。1976 年に高卒で Consumer Energy に就職。1984 年にコミュニケーションの学士号を取得。ジャクソン地区製造業者協会で管理者教育の講師も務める。民間企業代表として SCMW! に関わって以来、現在の理事会役員としても含めて、6 年に渡り SCMW! に関与している。高校卒業後すぐに就職したことについて、Jones 氏は「当時は高校卒業者が、民間企業で給与の良い仕事を見つけることが可能だったので、私はそれを選択した。しかし正直に言えば、当時の私、そして多くの高校生は、自分が将来何をしたいのかがわかっていなかった。だから就職した」と述べている。Consumer Energy では労働組合に加入していない。その理由について、Jones 氏は「就職したとき、会社側から 2 種類の仕事を提示された。一つは州西部への転勤を伴う仕事で、この仕事を選んだ場合、私は組合に入っていたら。私はもう一つの、ジャクソンの本社での仕事を選択した。その仕事は組合に入る必要がなかった。当時 18 歳であった私の選択の理由は、転勤の有無だった。この選択と、労働組合には関係がない」と述べている。

・Sarah Hartzler (SCMW! President) : SCMW! のサービス受託先であるジャクソンコミュニティカレッジでの勤務を経て、2005 年より SCMW! で勤務。広報・マーケティングなどの業務に従事して 2012 年度 (= 同 7 月 1 日) より現職。

・Leslie Prame (Chief Operating Officer) : 2004 年より SCMW! で勤務。業務執行責任者 (COO)。CAMW! (州都地域ミシガンワークス!) で働いていたこともある。

・ Justina Gifford (Community Relations Officer) : マーケティングの修士号を取得後、IT 企業で勤務。2012 年より SCMW! に勤務。前職から SCMW! に転職した理由について、「以前の仕事では、自分の学位を十分に活かさできていなかった。SCMW! の仕事は、私が学生時代に希望していた業務に合致していた」と述べている。

・ Julie Boyce (regional manager) : 助成金申請を中心に担当。若年者が参加する SCMW! 内の小委員会のメンバーも務めている。

事業内容

SCMW! は公共職業訓練と職業紹介の提供、事業者への経営支援を事業とする。2011 年度までは、実際のサービスの提供は、SCMW! から受託した機関が行っており、SCMW! の業務はそのための公募や審査などであった。しかし 2012 年度より財政の大幅な削減を理由として、サービス提供スタッフを直接雇用に変更している(詳細は後述)。

組織構造・ガバナンス

組織の基本的方針は 23 名の理事会、および各地区から 2 年ごとに選出される 5 名の代表によるコンソーシアムによって決定される。通常の業務のために、SCMW! として 15 名のフルタイムスタッフを抱えるほか、パートタイムのスタッフや各ワンストップセンターのスタッフも抱える。

理事会の概況

理事会は使用者代表、教育代表、障害者代表、退役軍人代表などジャクソンの各関係者によって構成される。WIA に基づき参加が義務付けられているメンバーと、それ以外の任意のメンバーによって構成される。現在のメンバーの内訳は使用者代表が 12 名、退役軍人代表が 1 名、教育代表が 2 名、障害者代表が 1 名、経済開発分野からの代表が 2 名、コミュニティからの代表が 2 名、ミシガン州の社会福祉部門の代表が 1 名、地区代表が 4 名である。理事会は 3 か月に一度、年に 4 回開催される。役員を混乱させないために、毎回同じ場所、同時刻に開催される。役員に報酬はなくボランティアであり、理事会の参加に対しても交通費が支給されるのみである。

理事会は年 4 回の開催を予定しているが、実際には役員都合もあり、必ずしも年 4 回開催されているわけではない。SCMW! のスタッフは、欠席が続く役員には書状を送るなどして対応している。役員の中には活動に消極的な者も一定数いて、会議に出席しても発言せず、話を聞いているだけの者もいる。そのため、SCMW! のスタッフとしては、活動に積極的な者を役員に選ぶことが非常に重要である。ただしそれは、必ずしもスタッフの提案に対するイエスマンを選ぶことを意味しているのではなく、時にはスタッフに対して厳しい質問をして、組織の全体像を眺めることが出来る人物のことである。

現在の会長である Hartzler 氏は任期中の目標を「理事会のメンバーに SCMW! について十分に理解してもらうこと」としている。現状では理事会メンバーは就任時に必ずしも十分に SCMW! について理解しているとは言えない状況にある。例えば理事会のメンバーが「訓練のための資金を SCMW! は受けているのに、なぜこのような訓練を行えないのか」と指摘することがある。実際には WIA などによる制限のため行えない訓練があるが、こうした現象は役員が SCMW! についての理解が十分でないために発生する。そのため Hartzler 氏は、新任の理事会役員が就任した際には、組織説明の時間を増やすつもりだ。

予算

2011/2012 Annual Report によると、年間予算は約 1,587 万ドルである。2010/2011 では約 1,914 万ドルであったので、昨年度比で約 17% と大幅に減少している。予算の財源はミシガン州から人口などに応じて割り当てられるものの他、各種助成金などで構成されている。

詳細

◆ジャクソン地域およびアメリカ製造業の現況

——ジャクソン地域の経済概況

伝統的に盛んな製造業は、好況と不況の間で労働需要の変動が激しい。また以前と比べると、要求される技能水準が高まっている。アメリカでは、技能は教育訓練によって(学校で)身につくものだという教育経済学的発想があり、この技能水準の要求の高まりは、そのまま要求する学歴レベルの高度化につながっている。ここ 5 年ほどでは製造業の雇用縮小が進み、多くの労働者が別の産業に移動したが、直近では製造業で需要が高まっている。近年は病院・医療機器等の医療関連産業で労働需要が旺盛になってきており、特に看護師に対する求人が多い。ただし、地域経済に対する影響力は、依然として製造業が最も大きい。

——コミュニティの状況

ジャクソン地域の特徴として、そのコミュニティの連帯の強さが挙げられる。これはロサンゼルスやシカゴにはない特徴である。ジャクソンでは人々が地域のコミュニティを通して、雇用者や労働者という枠を超えて繋がっている。そのため、雇用主は失業に対しても非常に気を遣っている。時として隣人が失業に直面することもあり、そのことは彼らに影響を及ぼすからだ。

一方でアメリカ全体としては、Jones 氏の説明によればコミュニティの「分断」が起きつつある。Jones 氏によれば、「最近では経済的な問題もあり、両親が共働きを余儀なくされることが多々ある。共働きともなれば、当然子どもと接する時間も短くなる。残念なことに、アメリカでは子どもが親ではなく兄弟と一緒に成長する、あるいは一人で成長するという光景がよく見られる。そうした状況下で、分断とも呼ぶべき事象が発生している。子どもたちに良

い環境で学ばせようという意欲の高い熱心な集団がいる一方で、経済的制約のために、子どもことは心配しているのだが、そうしたことが出来ずにいる人達もいて、両者の間に分断が存在している。最近のアメリカでプレスクールの急成長が見られるのには、そうした背景がある。」

——歴史的変遷および将来

1970年代と現在を比較すると、ジャクソンおよびそれが示すアメリカの製造業をめぐる状況は大きく変わっている。

Jones 氏の説明によれば、「自分や同世代の者が経験したキャリア、すなわち高卒で企業に就職し、最初は見習いのような仕事から初めて、徐々に専門的スキルを身につけていくようなキャリアは、もはやアメリカには存在していない。例えば Consumer Energy はビルの管理・メンテナンスをかつては自社内で行っていたが、現在は外注に出している。郵便の仕分け、清掃作業も外注だ。当社に限らずアメリカ全体として、非熟練の業務は外注に出す方向に切り替わっている。1980年以前は、ジャクソンの多くの若者は高校卒業後に自動車会社に就職した。それによって雇用は保証された。しかし1980年以降は全てが変わった。労働者は万が一失業しても他の企業に就職できるよう、訓練を受け続ける必要が出てきたし、企業もそのような機会を提供した。最近アメリカでは“生涯学習”というコンセプトが流行しているが、SCMW! でも生涯学習を推奨している。こうした状況下、学位を巡る状況も変わっている。私が就職した当時は高校卒業の学位を持っていることが非常に大きな意味を持っていたが、現在では修士号ですらそれほどの意味を持っていない」。

Jones 氏の説明は、最近の労働市場の状況をよく反映している。ミシガン州政府が発表した「2008～18年の間に最も需要が拡大する高賃金の仕事ランキング」に掲載されている製造業の仕事は僅かであり、多くが看護師やマーケットリサーチャーといったサービス業の仕事である。そしてその僅かな製造業の職種でも、要求する学歴水準としてほとんどが「修士号あるいはそれ以上」を挙げており、「学士号」のような要求は極めて稀である。

また Bradish-Orta 氏も Jones 氏と同様の説明をしており、「かつては、この地域の仕事の大部分を占めた製造業にとって、高い学歴を取得することは重要ではなかった。企業には組合があって、その企業に高卒で入れて、40年間働くことが出来て、退職時には優れた年金制度による給付があって、一生安泰だった。退職後の生活は組合が保障してくれた。そうした仕事は、もはや存在していない」と述べていた。

また Bradish-Orta 氏は今後の経済見通しについて、自身の経験も踏まえて「わからない。私は占い師ではないし、将来の予測は出来ない」と述べた。その経験によると「過去5年間に製造業で解雇された多くの人が別の産業に流出した。我々は彼らに“もう製造業は復活するとは思えない。別の仕事をしなさい”とアドバイスした。そして多くの人が別の仕事について学び、訓練を受けた。しかし直近では製造業で求人が増えており、我々も彼らに製造業

に戻ってきてほしいと思っているが、彼らはもはや別の仕事に流れてしまった。我々の“もう製造業は復活するとは思えない。別の仕事をしなさい”というアドバイスは、当時としては最善であった」。

また Bradish-Orta 氏は直近の製造業の求人増加の問題点を以下のように指摘している。「最近ある一つの企業が 50 人の溶接工を募集した。一つの会社で 50 人だから、これは非常に大規模な需要だ。しかしこの仕事は、まさに今、たった今至急に必要な仕事であり、ずっと続くわけではない。半年後には終了するプロジェクトかもしれない。そこが問題だ。」

——近年の若者の状況

上記のように若者を巡る雇用の状況はかつてと大きく異なっている。そうした中で若者自身の考え方も変わってきている。Jones 氏の説明によれば「ジェネレーション X⁴¹やジェネレーション Y⁴²が高卒で得られたような仕事はもはや存在していない。そして彼らは我々の世代とは考え方も異なる。私には 25 歳になる娘がいるが、既に 3 つ目の仕事に就いている。企業が彼らに対して忠誠を示さないので、彼らもまた企業に忠誠を持たない。人事部の部長だった私の父は、よく私に対して“お前は終身雇用を得たのだから、毎日時間通りに出勤して、しっかり働きなさい”と言ったが、彼らはその発言に絶対の自信を持っていた。今は、そんな風に言う人はいないだろう。そういう時代は終わったのだ」。

また Jones 氏は若者の考え方・振る舞いの変化を、以下のように述べている。「ジェネレーション X やジェネレーション Y の若者は、上司から命令を受けることに非常に満足していたし、それをしなさいと言われれば、そうしていた。しかし現在の管理者は、明確なビジョンを持ち、モチベーションを向上させる環境を開発しなければならない。そして、各業務を行う理由をしっかりと説明しなければならない。最近アメリカでは、親が子どもに対して理論的に物事を説明する傾向が見られる。私の世代では“もう 9 時だ。寝る時間だよ”と言われれば子どもは寝ていた。しかし近ごろの子どもは“どうして 9 時に眠らなければいけないの？”と聞いてくる。それに対して親は“研究によるとあなたぐらいの子どもに必要な休息は…つまり…よって 9 時に眠らないと…”と理論的に説明している。そしてこれと同じことが、職場でも起きている。管理者は“どうして私がこの仕事をこの方法でしなければならないのか”という質問に対して、しっかりと説明をしなければならない。」

◆ジャクソンでの使用者側の直近の動向

景気の回復を受けて、雇用を増やしたいと考える使用者が多い。しかしながら、パートタイムでの雇用は増えている一方で、フルタイムの雇用は相対的に低調な状況。背景には、2009

⁴¹ アメリカにおいて 1960～74 年に生まれた世代。

⁴² アメリカにおいて 1975～84 年に生まれた世代。第二次世界大戦終了後に生まれたベビーブーマーの子ども世代に該当する。

年に成立した医療費負担適正化法(Affordable Health Care Act)がある。使用者側はパートタイム労働者をフルタイムに切り替えた場合の医療費負担の重さを敬遠し、切り替えを躊躇っている。

◆予算獲得のための取り組み

予算は州政府から割り当てられる財源や寄付によって構成される。2年前に予算を大幅に削減されそうになった時は、連邦議会議員と接触し、事業内容とその必要性を説明するなどして対応した。定期的な活動としては、年に一度3つの郡の議員を招集して朝食会を行っている。その中で、事業について説明(「教育」)するとともに、議員からの要望も聞いている。議員は基本的にSCMW!のパフォーマンスを「数字」によって判断するため、SCMW!のスタッフとしては、こうした活動は重要でありかつ困難である。すなわち、議員は各プログラムの参加者数、失業者数などの数字を見ている。しかし実際には、SCMW!は履歴書作成のサポート、模擬面接など数字に表れない部分でも求職者に貢献しているからだ。

連邦レベルでは全米労働力委員会協会に加盟し、その協会を通じて連邦議員に対する要求活動を行っている。全米労働力委員会協会はワシントンD.C.に事務所を持っている。

助成金獲得のためにSCMW!が意識的に取り組んでいるのは、外部の組織と協力することだ。ここでの外部の組織とは、ジャクソンにおいてSCMW!と同じような理念や考えを持ち、それを実行している団体を指す。「SCMW!として単独でこれをしたい」という提案は、認められない傾向にある。しかし「地域にこのような問題があるから、この組織と協力してこのような事業を行いたい」という提案は認められやすい。現在の担当者はこの方式により助成金の獲得に取り組んでいる。こうした、いわゆるコミュニティアプローチ的な手法の優れている点は、相互に協力することでコストの削減にも繋がることだ。例えばプログラムのパートナーが無料でオフィススペースを貸してくれるというようなことは、実際に受け取る助成金以外の追加の効果をもたらす。

また外部の組織と協力することは、単に経済的なメリットを得られるだけでなく、「いかに地域コミュニティの様々な団体に対してSCMW!を認知させるか、そしてSCMW!の活動に取り込むか」という、ある意味では助成金の獲得と同じくらい重要な課題に貢献している。

◆サービス提供スタッフの直接雇用化

2011年度まではサービスを委託方式で運営していたが、2012年度よりサービス提供スタッフの直接雇用化に踏み切った。この直接的な背景には、2012年度予算が前年度比で40%削減されるという、極めて厳しい財政状況に直面したことがある。委託方式それ自体の問題点は、次の三点である。第一に、委託に伴う公募には、人手・金・時間を要するため、財政の観点からは好ましいとはいえない。第二に、委託者に対して、その職務内容、提供するサービス内容を職務明細によって決めるので、逆に言うと職務明細の範囲を超えた範囲の業務を

依頼することは出来ない。第三に、公募の過程でプレゼンテーションに来る事業者と、実際にサービスを提供することになる者は異なるので、SCMW! の考え方・理念をこの段階で実際のサービス提供者に正確に伝えることは困難である。

直接雇用のメリットは、上記のような問題に悩まされる必要がないことだ。そしてそれ以上に最も重要なのは、一人ひとりのサービス提供者に「自分が何をすべきなのか、何をしなければいけないのかを自発的に考えてもらい、行動してもらおうことが出来る」ことにある。実際、会長の Hartzler 氏も「私はコントロールという言葉を使用するのが嫌いだ。聞こえが悪い言葉だ。我々はもっとチームとしての環境を作り出し、全員に自分が組織の一員なのだという感覚を持ってほしい」と述べている。

この公募から直接雇用への変更は、インタビュー時点では始まったばかりで、Prame 氏は「まだ移行段階であり、皆少しも落ち着いていない」と認めている。一方で会長の Hartzler 氏は、「今回の移行のメリットの一つは、直接雇用されたメンバーが元々公募下で我々と働いたスタッフだったことだ。だから彼らは、自分達には何が望まれているのか、何をすべきなのかをよく理解している。ゆくゆくは、彼らには労働力開発の促進をしている労働力開発専門職機構の認定証も取得してほしい」と期待を示していた。

◆使用者の関わり方

企業は求める人材が不足している場合、早急な確保を希望する。一方で訓練による人材の育成には時間を要する。この認識ギャップを埋めるために、SCMW! は使用者を訓練のプロセスに組み入れることに取り組んでいる。それによって、SCMW! は使用者に「SCMW! として何が可能で、何が不可能なのか」を理解してもらうことが出来る。使用者を関わるのに有効な方法は、使用者を「一堂に」集めることである。それによって、似たような領域に属する使用者が議論を行うことにより、「地域でどの職種がどれだけ不足していて、訓練でどの位の人数を育成すべきなのか」といった情報を共有できる。

◆逆就職フェア

SCMW! の訓練終了者を対象に、適時、逆就職フェアを開催している。この逆就職フェアが通常のものとは異なるのは、求職者が使用者のブースを回るのではなく、求職者の職業訓練の成果を使用者に見てもらおう方式を採用していることだ。例えば溶接コースの訓練は 6-8 週間かけて実施されるが、その訓練終了者が訓練成果の作品を展示し、使用者はその作品の確認、および面接などを通じて採用活動を行う。このフェアによって、SCMW! のスタッフの説明によれば「ほとんどの者が就職できる」。