

## 米国イリノイ州コミュニティカレッジにおける 職業教育訓練とキャリア支援 —地域労働市場との連携に着目して—

小黑恵



米国イリノイ州コミュニティカレッジにおける職業教育訓練とキャリア支援  
—地域労働市場との連携に着目して—

小黑恵（独立行政法人 労働政策研究・研修機構 研究員）

要 旨

本稿は、米国イリノイ州の大都市圏 X 市のコミュニティカレッジを事例として、職業教育訓練とキャリア支援がどのようなシステムを持ち、どのように機能しているのか、それを支える要素は何かを、地域労働市場との連携に着目して検討した。各キャンパスの担当者7名へのインタビュー調査データを用い、①「積み上げ可能な」クレデンシャルと労働市場における価値保証、②ワーク・ベースド・ラーニングと育成コスト分担、③包括的支援と KPI (Key Performance Indicator) のジレンマという三つの軸から分析を行った結果、以下の点が明らかになった。

第一に、X 市カレッジが提供するサーティフィケート・学位が、地域労働市場で「スキルの単位」として機能し、教育セクターと産業セクター間で価値の互換性が成立している。この互換性は、(i) 外部スタンダードへの接続、(ii) 実践要件の組み込み、(iii) 諮問委員会を核とする産業パートナーとの関係性、(iv) プログラム更新・改訂のプロセスという4つの要素によって支えられていた。これにより、学生は生活条件やニーズに応じて短期・中期の教育訓練を通じて労働市場に出ることも、さらに単位を積み上げることでより上位のサーティフィケート・学位とそれに応じたキャリアへアクセスすることもできる。

第二に、教育訓練の実践性を担保するワーク・ベースド・ラーニングでは、アプレンティスシップ、インターンシップ、実習といった複数の形態が、教育セクター・産業セクター間の育成コスト負担とリターンの分配構造に応じて、目的別に使い分けられていた。

第三に、X 市カレッジのキャリア支援は、生活ニーズの充足からジョブ・レディネスまでを含む包括的支援であり、労働市場や四年制大学への移行の前提条件となる一方、支援が厚いほどアウトカムが多元化し、KPI が困難になるというジレンマが生じていた。

X 市カレッジのシステム設計と実践から得られるこれらの示唆は、日本におけるリスキリング・アップスキリングやリカレント教育が、産業・労働セクターや行政と連携しながら有効に機能するための方策についても、含意を提示するものである。

---

(備考) 本論文は、執筆者個人の責任で発表するものであり、独立行政法人 労働政策研究・研修機構としての見解を示すものではない。

## 目 次

1. はじめに	1
1.1 問題の所在	1
1.2 X市カレッジの選定理由と位置づけ	2
2. 先行研究の検討	2
2.1 コミュニティカレッジの形成と変容－ミッションの「二重性」－	2
2.2 コミュニティカレッジにおける労働力開発	4
2.3 労働市場におけるサーティフィケートのリターンとミドルスキル・ギャップ	5
2.4 企業との連携	6
2.5 ワーク・ベースド・ラーニング	6
2.6 コミュニティカレッジの財政	7
2.7 X市カレッジと本稿の位置づけ	7
3. 調査の概要と分析枠組み	8
3.1 調査対象と調査の概要	8
3.2 三つの分析軸	10
3.2.1 軸① 「積み上げ可能な」クレデンシャルと労働市場における価値保証	11
3.2.2 軸② ワーク・ベースド・ラーニングと育成コスト分担	11
3.2.3 軸③ 包括的支援とKPIのジレンマ	12
4. 事例分析	12
4.1 「積み上げ可能な」クレデンシャルと労働市場における価値保証	12
4.1.1 サーティフィケート・学位の価値保証を支える4つの要素	13
4.1.2 「積み上げ可能な」クレデンシャル	14
4.1.3 産業によるサーティフィケート・学位要件の差	19
4.1.4 産業パートナーと諮問委員会	22
4.1.5 産業パートナーとの関係性構築	26
4.2 ワーク・ベースド・ラーニングの設計と育成コスト分担	27
4.2.1 アプレントイスシップ	29
4.2.2 インターンシップ	32
4.2.3 実習／臨床実習 (practicum/clinical)	36
4.3 包括的支援とKPIのジレンマ－支援の厚みと測定可能性のトレードオフ	37
4.3.1 包括的支援の実際：生活ニーズからキャリア形成まで	38
4.3.2 KPIのジレンマ	40

5. 結論	42
5.1 知見のまとめ	42
5.2 日本への示唆	43
5.3 本稿の限界と今後の課題	46
参考文献	47
資料編	50
4つのモデル別 単位数（履修段階）ごとのマイルストーン	51
Aカレッジ ケース記録	55
Bカレッジ ケース記録	63
Cカレッジ ケース記録	71
地区本部（District Office） ケース記録	79
Dカレッジ ケース記録	90
Dカレッジ（キャリア開発部門） ケース記録	98
Eカレッジ ケース記録	101

# 1. はじめに

## 1.1 問題の所在

本稿の目的は、米国イリノイ州の大都市圏 X 市のコミュニティカレッジを事例として、職業教育訓練とキャリア支援がいかなるシステムとして構成され、どのように機能しているのか、またそれを支える要素は何かを明らかにすることである。

コミュニティカレッジは二年制の短期高等教育機関であり、米国における労働力、特に高卒以上・学士未満のミドルスキル人材の育成の中核を担ってきた。加えて、単線型の教育システムをとる米国では職業トラックとアカデミックトラックが分離せず、職業教育を大学教育に包摂する形で発展してきたため（大学評価・学位授与機構 2016）、コミュニティカレッジから四年制大学への編入ルートも広く開かれている。ミドルスキル人材はコミュニティカレッジから直接労働市場へ入り、学士以上の学位が求められる場合には、四年制大学への編入を経て労働市場へ入るという設計である。また、四年制大学に比して学費が安く<sup>1</sup>、基本的に入学者選抜がないため、高校から直接進学する者だけでなく、働きながら／家庭を持ちながらスキルアップを目指す者、人種的マイノリティ、保護者に大学経験がない大学第一世代<sup>2</sup>、低所得層などの多様な非伝統学生（non-traditional students）を支援し、労働市場へ接続するという重要な役割を果たしている。

コミュニティカレッジは、地域の産業ニーズに対応して変動するカリキュラム、雇用主とのつながり、学生支援を組み合わせるアプローチによって、四年制学位に満たない教育期間でも職業訓練を成立させてきた（Jacobs & Worth 2019）。さらにその背景には、連邦・州の財政的助成などの政策的影響がある。すなわち、コミュニティカレッジの職業教育訓練は、単なる「学校の中の職業訓練」ではなく、地域労働市場の編成と結びついた制度であり、教育・労働・政策が交差する領域であるといえる。

そこで本稿では、こうした仕組みをより詳細に検討するため、イリノイ州 X 市のコミュニティカレッジを事例としたインタビュー調査から、地域産業とのパートナーシップに基づく職業教育訓練と、学生を労働市場に送り出すキャリア開発支援のあり方を明らかにする。

近年、日本でもリカレント教育やリスキリング・アップスキリングの必要性が繰り返し指摘され、制度や事業も拡充されてきた。しかし実際には、訓練修了や資格取得が労働市場における価値と結びついておらず、広範に活用されているとは言いがたい。また、個々の訓練が教育セクターの

---

<sup>1</sup> 米国の高等教育統計に基づいた授業料の動向を年次公表している College Board（2022）を参照すると、2022～23年度のコミュニティカレッジの年間平均授業料（授業料と諸経費の合計）は約 3,860 ドルであり、これは州立四年制大学の平均（約 10,940 ドル）の約 3 分の 1、私立四年制大学の平均（約 39,400 ドル）の約 10 分の 1 にすぎない。また、具体的には資料編の E カレッジのケース記録を参照されたいが、X 市カレッジでは学生の授業料負担を軽減するための奨学金も数多く提供されており、複数の手段を組み合わせることも可能である。

<sup>2</sup> アメリカでは、親（両親またはいずれか）が学士号を取得していない学生は「大学第一世代（first-generation college students）」と定義されることが一般的である（NCES 2018）。先行研究では、大学第一世代における大学制度や学業慣行、支援資源に関する情報や文化資本へのアクセスの制約が、成績、継続率、卒業率、さらには卒業後の就業成果などにおいて不利にはたらきやすいことが指摘されている（U.S. Department of Education 2019；The Pell Institute 2015）。

単位や学位と接続しにくく、働きながらアクセスしやすい短期型の学び直しが導入されても、認知度や活用度合いが限定的であるといった課題が残る。本稿の事例は、こうした日本の職業教育訓練のあり方を再考する上でも示唆を与えるものであると考えられる。

## 1.2 X市カレッジの選定理由と位置づけ

本稿が米国イリノイ州大都市圏 X 市のコミュニティカレッジ（以下、「X 市カレッジ」とする）を事例とするのは、X 市カレッジが大都市圏の大規模システムとして、多様な背景を持つ非伝統学生を受け入れながら、地域産業と密接に対応した職業開発、すなわち職業教育訓練と四大編入支援を制度的に組み立てているためである。特に X 市カレッジは、この十数年ほど<sup>3</sup>、専門拠点校構想のもと、各キャンパスをその地域の重点産業の拠点校としてリソースを集中させ、地域労働市場との接続と学生の移行を改善してきた経緯がある（Rutschow et al. 2024）。X 市カレッジのプログラムには、アプレントイスシップやインターンシップなどの複数のワーク・ベースド・ラーニングが組み込まれ、その高度な実践性が労働市場で評価されている事例として位置づけられる。また、コミュニティカレッジは非常に多様なプログラムを提供しており、学生の選択肢が広すぎることが指摘されてきたが、X 市カレッジは進路との対応関係を軸として履修設計を提示し（「ガイドド・パスウェイ」）、学生の選択をサポートしていることが先行研究で指摘されている（Bailey, Jaggars, & Jenkins, 2015）。

こうした制度設計や組織の実践を明らかにすることは、日本を含め、広く職業教育訓練制度のあり方と機能を考える上での含意を持つと考えられる。また、X 市カレッジの職業教育訓練が労働市場において価値を持っているのであれば、その背景には産業セクターごとの状況や、カレッジと産業パートナーとのミクロな関係性などの成立条件が存在するはずである。

よって、本稿の分析上の問いは、X 市カレッジにおいて、職業教育訓練とキャリア支援がいかなる制度的・実践的条件のもとで労働市場との接続を成立させているのか、そしてそれは産業によってどのように異なるのか、という点にある。

## 2. 先行研究の検討

### 2.1 コミュニティカレッジの形成と変容－ミッションの「二重性」－

米国の職業教育訓練は、高等教育機関による学位および学位未満の課程、職業学校や民間訓練機関、雇用・労働政策に基づく公的職業訓練など、複数セクターが併存する構造をとる（大学評価・学位授与機構 2016；労働政策研究・研修機構 2020）。その中でコミュニティカレッジは、オープンアクセスを原則とし、①四年制大学への編入（transfer）と②職業教育訓練（career/occupational）

---

<sup>3</sup> インタビューおよびカレッジ提供資料からは正確な運用開始年がわからなかったが、Rutschow et al. (2024) に X 市カレッジの専門拠点校構想は当時すでに 10 年超運用されている旨の記述があるため、「十数年」と捉えて問題ないと考えられる。

というミッションの「二重性」を同時に担う短期高等教育機関として位置づけられる (Cohen et al. 2023)。

米国では、職業教育が大学教育に包摂される形で展開してきたため (大学評価・学位授与機構 2016)、コミュニティカレッジは「学位への入口」であると同時に、学位未滿のサーティフィケート<sup>4</sup>を通じて労働市場への移行を支える制度的基盤でもある。コミュニティカレッジは、高校からの直接進学者に限らず、就労や家庭責任を抱える成人学習者、低所得層、大学第一世代、人種的マイノリティなど、多様な学生を受け入れる主要な高等教育セクターである (Horn & Skomsvold 2011 ; Cohen et al. 2023)。

コミュニティカレッジの学生像は、年齢、就学形態、就労状況、進学目標のいずれをとっても、四年制大学の「伝統的學生像」とは大きく異なる。Cohen et al. (2023) によれば、コミュニティカレッジの学生の年齢分布は 19 歳前後にピークを持ちつつ、高年齢層に向けて裾の長い分布を示しており、平均年齢は約 27 歳、中央値は約 23 歳である。すなわち、高校卒業直後の若年層が一定数を占めつつも、成人学習者が構成比の大きな部分を占めている。

パートタイムの学生が多いことも特徴で、公立二年制高等教育機関では一貫してパートタイム比率が高く、近年においても約 66% がパートタイム学生である。とりわけ成人学生に限定すると、その約 78% がパートタイムであり、フルタイム就学を前提とした制度設計が当てはまりにくい学生集団であることが分かる (Cohen et al. 2023)。

さらに、就労は多くの学生にとって学生生活の前提条件となっている。Cohen et al. (2023) は、フルタイム学生の約 62%、パートタイム学生の約 72% が在学中に就労していることを示しており、学業と仕事を並行する学生が大半である。すなわち、コミュニティカレッジにおける教育訓練は、仕事や家庭責任などの生活条件と不可分である。

学生のこうした属性は、進学目標と実際の達成状況とのギャップを生みやすい。Horn & Skomsvold (2011) によれば、パートタイム就学者や就労者も、入学時点で 4 割程度が学士号を、さらに 4 割程度は学士以上の学位の取得を目指している。一方で、5 年後・6 年後の学位取得や四年制大学への編入状況は、フルタイム就学者に比べてパートタイム就学者で、また就労時間が長い学生で相対的に不利であることが示唆されている。

以上の点から、コミュニティカレッジにおける職業教育訓練やキャリア支援は、学士志向の有無を問わず、就労や家庭責任を抱えながら学ぶ学生を標準的前提として設計される必要がある。単に修了や編入を促すだけでなく、就学継続を可能にする条件整備と、進学・就職目標を現実的な経路へと橋渡しする支援が不可欠である。

---

<sup>4</sup> 米国の高等教育機関における「サーティフィケート (certificate)」は、職業技能の習得を目的とした短期課程であり、準学士号よりも少ない単位数・短い期間で修了可能な公式な課程修了資格と定義される。こうした教育修了資格としての「サーティフィケート」は、業界団体などが試験を通じて付与する職業資格 (certification) とは異なり、教育機関が特定分野のプログラム修了者に授与するもので、国際標準教育分類 (ISCED) では高卒以降・学位未滿の短期高等教育レベル (ISCED レベル 4 相当：日本では高校の専攻科や大学・短大の短期コース) に位置付けられる。

他方で、近年のコミュニティカレッジは、修了・編入・就業などアウトカムによる説明責任（アカウンタビリティ）が強まる環境に置かれている（Cohen et al. 2023）。オープンアクセスでパートタイム就学や中断・再入学が多いというコミュニティカレッジの特性を踏まえると、単純な修了率だけでは価値を捉えにくく、プログラム種別や就学形態を織り込んだ成果指標の設計が課題となる<sup>5</sup>。以下では、こうした制度環境のもとで、労働力開発機能がどのように強化されてきたかを整理する。

## 2.2 コミュニティカレッジにおける労働力開発

コミュニティカレッジの労働力開発（workforce development）は、連邦・州の職業教育政策<sup>6</sup>や労働力開発政策によるコミュニティカレッジへの資金投入（貿易調整支援コミュニティカレッジ・キャリア訓練（TAACCCT）（2011–2018）<sup>7</sup>、WIOA 法（2014）<sup>8</sup>、Perkins V（2018）<sup>9</sup>など）と結びつきながら拡張してきた。

Cohen et al.（2023）によれば、コミュニティカレッジにおける職業教育訓練は、事例によって名称は異なるものの、しばしば CTE（Career and Technical Education）プログラムと呼ばれる。その特徴は、単位制（credit）プログラムだけでなく、短期就職準備や在職者研修などを担う非単位制（non-credit）プログラムも含めて提供している点である。非単位制プログラムは、短期間で就職準備や企業の要請に応じた在職者のアップスキリングといった産業ニーズに機動的に対応しやすい一方、データ整備が不十分で参加・修了の把握が難しい。さらに、より上位のサーティフ

---

<sup>5</sup> Horn & Skomsvold（2011）は、NCES（米国教育省教育科学研究所国立教育統計センター）の縦断データから、コミュニティカレッジの学生の成果を適切に理解するには、単純な修了率だけでは捉えきれない、在籍継続や四年制大学への編入を含めた学生の進路を可視化する必要があることを示している。

<sup>6</sup> 職業教育への助成は 1917 年のスミス・ヒューズ法、1937 年のジョージ・ディーン法を起点として制度化され、その後 1963 年の職業教育法（Vocational Education Act）によって職業教育への財政投入が大きく拡大した（Cohen et al. 2023）。

<sup>7</sup> Trade Adjustment Assistance Community College and Career Training（TAACCCT）grant program は、米国労働省（DOL）が中心となり、コミュニティカレッジ等の訓練提供能力（プログラム開発、設備、人材、オンライン教材等）を強化して、需要の高い職種への訓練を拡充することを目的とした競争的助成プログラムである。成人学習者を主な対象として 2011–2014 年に集中的に実施され、各州に約 20 億ドルの助成が行われた。2018 年 9 月まで継続された TAACCCT 助成金は、全米の公立コミュニティカレッジの 60% に影響を与えた（米国労働省：<https://www.dol.gov/agencies/eta/skills-training-grants/community-colleges>, 最終閲覧日：2026 年 1 月 30 日）。Cohen et al.（2023）は、これをリーマンショック後の失業者・離職者支援を目的とした取り組みと位置づけている。

<sup>8</sup> Workforce Innovation and Opportunity Act（WIOA）（2014 年 7 月 22 日成立）は、公共の労働力開発システム（いわゆる One-Stop/American Job Center）を刷新し、求職者が雇用、教育訓練、関連支援サービスへ包括的にアクセスできる仕組みを整備するとともに、雇用主のニーズとのマッチングや、連邦・州・地域レベルにおける各種プログラム間の連携強化を目的とした枠組みである。WIOA の下では、地域ワークフォース開発ボードを中核として、教育訓練提供機関（コミュニティカレッジなど）と雇用主、ワークフォース機関との連携が制度的に位置づけられている（米国労働省：<https://www.dol.gov/agencies/eta/wioa>, 最終閲覧日：2026 年 1 月 30 日）。

<sup>9</sup> Strengthening Career and Technical Education for the 21st Century Act（通称 Perkins V、2018 年 7 月 31 日成立）は、連邦の職業教育訓練（CTE：Career and Technical Education）への主要財源である Carl D. Perkins 法を更新し、中等後教育を含むキャリア・パスウェイの整備と、「価値のあるクレデンシャル（credentials of value）」の獲得を重視する枠組みを州および教育機関に求めたものである。Perkins V の下では、州は労働市場ニーズに即した CTE プログラムの設計、産業界との連携、修了・就業等のアウトカム指標の設定を通じて、職業教育訓練と労働市場との接続強化を図ることが制度的に要請されている（米国教育省：<https://www.ed.gov/laws-and-policy/perkins-v>, 最終閲覧日：2026 年 1 月 30 日）。

ィケート・学位取得や四年制大学への編入といった単位制プログラムや学位への接続が弱くなりがちである。

そもそもコミュニティカレッジの CTE プログラムは、低所得者やマイノリティを「終端型 (terminal)」、すなわち上位学位への接続が想定されにくい職業トラックへ誘導し、社会移動を抑制しているのではないかという批判を伴ってきた。本稿で扱うのは単位制プログラムであるが、こうした背景を踏まえると、短期の職業教育訓練を終点とせず、上位のサーティフィケート・学位へ接続可能な設計とすることが、社会移動やエクイティの観点から重要である。

### 2.3 労働市場におけるサーティフィケートのリターンとミドルスキル・ギャップ

Belfield & Bailey (2017a; 2017b) によると、コミュニティカレッジで授与される準学士号のリターンはすべての州において強く正であり統計的に有意である。一方、学士未満 (sub-baccalaureate) のサーティフィケートの労働市場リターンは、正ではあるが控えめである。さらに、学位の種別・専攻・個人の属性・地域労働市場などによって大きく異なり、必ずしも一様ではない。このことは、短期の職業教育訓練を拡充するだけでは不十分であり、「どのサーティフィケートがどの職務・賃金水準に接続しうるのか」を学生・雇用主の双方にとって可視化し、上位のサーティフィケート・学位への接続可能性も含めて設計する必要があることを示唆する。

こうした設計課題を強めているのが、ミドルスキル職をめぐる需給ミスマッチと、企業側の学位要件の上方シフトである。ミドルスキルとは、一般に「高卒以上・学士未満」の教育・訓練を要する層を指すが、近年、技術革新やタスク再編を背景として、雇用主が特定の職務遂行能力に加え、文章力や数的思考、批判的思考、コンピュータ・リテラシー、対人関係能力やチームワークといった汎用スキル・ソフトスキルを求める傾向が強まってきた (Fuller & Raman 2022 ; Rutschow et al. 2024)。結果として、本来は学士号が必須ではない職務にも学士号の学位要件が付与され、応募者プールが縮小することでミドルスキル人材の供給不足が生じている (Fuller & Raman 2022)。National Skills Coalition (2019) によれば、米国の雇用の 53%は「高卒以上・学士未満」の教育水準を要するにもかかわらず、その水準で訓練を受けている労働者は 43%にとどまる。すなわち雇用の半分程度を学士未満の訓練で担えるにもかかわらず、当該水準で訓練を受けた労働者が不足しているということである。これは特に医療、運輸・物流、製造業などの分野で顕著であるという。

以上の議論は、コミュニティカレッジが学位未満の教育訓練から学位までの複数の段階を接続しつつ、労働市場の要件の変化に合わせて教育訓練の価値を維持する必要があることを意味する。この点は、X 市カレッジの事例において、サーティフィケートが単体で価値を持つというよりも、産業セクターとの関係性の中で「価値を保証されている」点を検討する意義を裏づけるものである。次節以降では、教育訓練の価値を支える実践として、コミュニティカレッジにおける企業連携とワーク・ベースド・ラーニングに関する研究を整理する。

## 2.4 企業との連携

コミュニティカレッジにおける労働力開発において、企業との連携は非常に重要であり、古くから職業教育訓練の成功要因として論じられてきた。Kisker & Carducci (2003) は、連携が機能するには、企業とカレッジの目標の共有、関係者それぞれが win-win となる便益設計、強いリーダーシップなどが求められ、地域の労働需要・訓練内容・キャリアラダーを整合させる必要があると述べている。しかし近年では、雇用主が教育機関との協働を「戦術的な手続き」に矮小化し、カリキュラム設計やワーク・ベースド・ラーニングの受入れ、人材育成投資に十分関与しないため、結果としてカレッジの人材育成が企業の期待に届かないという状況が生じている (Fuller & Raman 2022)。

すなわち成果の分岐点は、カレッジ側の努力だけでなく、雇用主がどの程度リソース（時間・人員・賃金・設備）を投じ、教育訓練の内容やワーク・ベースド・ラーニングの受入れに責任を持つかにある (Fuller & Raman 2022)。

本稿では、先行研究で指摘されてきたこれらの課題を踏まえ、X 市カレッジにおける諮問委員会や産業パートナーとの関係性が、具体的にどのような制度・実践として運用されているのかを検討する。

## 2.5 ワーク・ベースド・ラーニング

現場ベースの実践的な訓練として広く教育訓練の一要素に位置づけられているワーク・ベースド・ラーニングは、教室内学習と結びついた職場での訓練・経験であり、監督やメンタリングを伴うものとして定義される (Gardner & Bartkus 2014 ; Giffin et al. 2018)。コミュニティカレッジは、キャリア志向のサーティフィケートや学位を提供するという制度的特性から、ワーク・ベースド・ラーニングの実施主体として適していると位置づけられてきた。一方で、ワーク・ベースド・ラーニングはインターンシップ、アプレンティスシップ、臨床実習などを含む非常に広範な概念であり、その設計（有給／無給、期間、指導体制、評価方法）は多様で、州やカレッジによって異なる (Spaulding et al. 2020)。ワーク・ベースド・ラーニングの定義の幅広さやデータの制約は、その実践の重要性にもかかわらず、効果測定が困難であるという問題を生んでいる (Spaulding et al. 2020)。したがって、ワーク・ベースド・ラーニングの効果や公平性を論じるには、それぞれの類型や目的の違いを弁別し、どのモデルが誰にとって有効で、誰が機会にアクセスできているのかを検討する必要がある (Spaulding et al. 2020 ; Joy 2022)。

詳細は第4章で議論するが、たとえばインターンシップについて、Joy (2022) は、就労者や家庭責任を負っている学生が多いコミュニティカレッジの学生にとって、無給インターンが参加障壁となり、不平等を再生産しうると指摘している。同研究では、雇用主側にもインターンシップの設計・学生の監督・DEI (Diversity, Equity & Inclusion) 対応などキャパシティの制約があるため、カレッジが学生と雇用主をつなぐ「ハブ」として調整・支援を担う必要性が指摘されている。この点で、アプレンティスシップは、学生が給与を受け取りながら学べるシステムであるため、学

費・生活費の障壁を下げるのが政策的に期待されている。一方で、アプレントイスシップについても、制度設計（給与、単位付与、メンタリング、評価方法）と運営（募集、学生支援、雇用主開拓）を担い、学生と雇用主を仲介する（intermediary）機能や、持続的な資金の確保などが課題となる（Beer 2019 ; Palmer et al. 2023）。

以上の議論は、本稿がワーク・ベースド・ラーニングを単なる現場経験の有無ではなく、育成投資の負担とリターンの設計として捉え、類型別・産業別に比較する意義を裏づけるものである。

## 2.6 コミュニティカレッジの財政

コミュニティカレッジの職業教育訓練は、2.2 で述べたような州・地方の公的資金に加え、授業料、連邦助成、企業・財団等の外部資金に支えられるが、財源は重層的で複雑である（労働政策研究・研修機構 2020）<sup>10</sup>。また、2000 年代以降、多くの州で基盤的な運営費が縮小し、授業料依存の強化や企業向けの契約研修（contract training）など、代替収入源の確保が課題となってきた（Jacobs & Worth 2019 ; Cohen et al. 2023）。外部資金（grant）は新規事業の立ち上げを可能にする一方、期間が限られていることが多く、事業の恒常化・スケール化が難しいという問題も残る。

この財政構造は、ワーク・ベースド・ラーニングの運営、学生支援、データ基盤の整備など、コストのかかる仕組みをいかに持続させるかという論点と直結しており、本稿でも X 市カレッジの事例について詳細に検討する。

## 2.7 X 市カレッジと本稿の位置づけ

コミュニティカレッジの制度設計は州により異なるため、州ごとの文脈を踏まえた検討が不可欠である（Cohen et al. 2023）。イリノイ州<sup>11</sup>コミュニティカレッジ委員会（ICCB : Illinois Community College Board）のウェブサイトによると、イリノイ州のコミュニティカレッジ・システムは州全域をカバーしている。48 校が 39 のコミュニティカレッジ・ディストリクト（地区）を構成する大規模なシステムであり、単位制・非単位制を含む教育サービスを毎年約 100 万人規模の州民に提供している<sup>12</sup>。X 市カレッジは、イリノイ州のコミュニティカレッジ地区の一つとして位置づけられ、理事会（Board of Trustees）の下で複数の認定カレッジを運営している。なお、この理事会は、X 市市長による指名と市議会の承認を経て構成されるという、州内でも例外的なガバナンス構造を有している。

---

<sup>10</sup> 労働政策研究・研修機構（2020）によれば、米国の職業訓練政策では、連邦・州・地方にまたがる複数の財源が重層的に組み合わせられる。公的職業訓練の主要な流れは、連邦政府が州政府に助成金を支給し、州がワンストップセンター等を通じて訓練プロバイダーに委託するという形である。その財源は労働政策に限らず、教育政策や福祉・医療、都市政策など複数省庁のプログラムが並走するため、資金源・対象者・成果指標が複雑に絡み合うことになる。訓練機関側も連邦助成金に加え、民間寄付財団資金、州独自の助成金、ソーシャル・インパクト・ボンドなど多様な財源を組み合わせで運営している。

<sup>11</sup> 米国勢調査局および経済分析局によれば、イリノイ州は人口約 1,271 万人（2024 年推計）を擁し、州 GDP も約 1.137 兆ドル（2024 年、名目）と、規模の大きい州として位置づけられる。

<sup>12</sup> ICCB, “College Information” より（<https://www.iccb.org/system-information/?utm>, 最終閲覧日：2026 年 1 月 30 日）。

X市カレッジは、大都市圏の大規模システムとして、編入・職業訓練・成人学習を包含しつつ、専門拠点校構想のもとで地域産業との接続強化に取り組んできた先進事例として位置づけられる(Rutschow et al. 2024)。公式ウェブサイトによると、X市カレッジは全米でも大規模なコミュニティカレッジ・システムであり、毎年7.3万人超の学生の教育訓練を担っている。直近の公式統計資料では、2023～2024年度に受け入れた在籍者数は66,252人であり、うち約68.9%が単位制課程の在籍者である。学生構成は人種・民族的に多様で、ラテン系約51%、黒人約27%、白人約12%、アジア系約6%、その他約4%となっている。また、X市の産業構造は単一産業への依存度が低く、2024年11月時点の公的雇用統計では、貿易・運輸・公益(約21%)、専門・ビジネスサービス(約17%)、製造業(約9%)、金融(約7%)が主要な雇用セクターとなっている(U.S. Bureau of Labor Statistics 2025)。

X市カレッジの実践に関する先行研究は、専門拠点校化による地域産業との接続強化や、ワーク・ベースド・ラーニングを含むプログラム運営の仕組みに注目してきた(Rutschow et al. 2024)。しかし、先行研究には以下の三つの限界がある。第一に、平均的な効果や分野による差の提示にとどまり、サーティフィケートや学位が労働市場で価値を保証されるための制度や条件は何かという記述は限られている。第二に、ワーク・ベースド・ラーニングを種別・産業別に比較し、育成コストやリターンをめぐる投資設計の構造から捉える研究は限定的である。第三に、労働市場における非伝統学生を包摂し、包括的な支援を行うほどプログラムの成果測定が難しくなるというKPI(Key Performance Indicator)のジレンマについて、現場レベルのデータガバナンスや実装の工夫・限界まで具体的に描いた研究は多くない。

以上をふまえ、本稿は、X市カレッジを事例に、①「積み上げ可能な」クレデンシャルと価値保証、②ワーク・ベースド・ラーニングと育成コスト分担、③包括的支援とKPIという三つの軸から、産業セクターによる差異に着目して横断的に検討する。これにより、コミュニティカレッジの職業教育訓練を単なる学校内訓練ではなく、地域労働市場との接続を成立させる制度・実践の集合として描き出すことを目指す。

### 3. 調査の概要と分析枠組み

本章ではまず、本稿が用いるデータと調査設計について述べる。そのうえで、X市カレッジの職業教育訓練とキャリア支援を横断的に分析する三つの分析軸を提示する。

#### 3.1 調査対象と調査の概要

本稿で用いるデータは、X市カレッジの関係者7名に対する半構造化インタビューに基づくものである。インタビューは2025年11月17日から11月21日に現地にて対面で行い、英語で実施した。この音声インタビューの許可を得て録音およびスクリプト化し、筆者が日本語に翻訳して分析に用いている。本稿の分析に含まれていないものも含め、各事例におけるインタビューの内容を総括的にまとめたものは、資

料編にケース記録として掲載している。

調査設計にあたっては、X 市カレッジの専門拠点校構想に基づき、産業ごとの差を抽出しやすいよう対象校を抽出した。これにより、産業ごとの制度や条件の違いが、資格設計・現場学習・支援運用をどのように変化させるのかを、X 市カレッジというシステム内でのグラデーションとして比較できる設計となっている。調査対象ケース、およびインタビュー対象者の概要は、図表3-1のとおりである。

図表 3-1 調査対象ケースの概要

ケース名	注力分野（産業・職種領域）	インタビュー対象	注力産業の主な訓練内容	立地	インタビュー時間
Aカレッジ	運輸・流通・物流	キャリア開発部門責任者	・商用運転免許各種：CDL-A（長距離トラック）、CDL-B（市バスなど）、CDL-C（宅配・短距離配送） ・運輸・流通・物流センター（TDLセンター）：運転実習棟・走行トラック設備あり ・顧客サービス、流通ビジネス	郊外	約90分
Bカレッジ	先端製造業	先端製造プログラム学部長、アカデミック部門副学長	・先端製造技術・工学センター（MTEC）を中心とした溶接、CNC機械オペレーター、金属加工、安全衛生資格、製造業技能認定資格などの産業資格組み込み型プログラム	郊外	約90分
Cカレッジ	ビジネス	キャリア・編入部門副学部長	・保険分野：アプレntィスシップによる大手保険会社への準学士人材供給 ・その他のビジネス分野：四大編入を前提とした会計、統計、サイバーセキュリティなど ・早期ワーク・ベースド・ラーニングとしてのインターンシップ	ダウンタウン、ビジネス街	約90分
地区本部 (District Office)	全カレッジの統括・戦略設計 (制度設計・WBL支援・データ収集管理・KPI)	キャリア開発部門総責任者	-	-	約120分
Dカレッジ (キャリア開発部門)	工学・コンピュータサイエンス (四大編入前提) (キャンパス全体のキャリア支援)	工学プログラム副学部長 キャリア開発部門責任者	・四大編入を前提とした物理・数学教育 ・早期ワーク・ベースド・ラーニングとしてのインターンシップ	郊外	約90分 約30分 ※オンラインで実施
Eカレッジ	医療（ヘルスケア）	キャリア・就職開発部門総責任者	・医療関連職：看護（看護助手、登録看護師、準学士看護師など段階あり）、放射線技師、理学療法士など ・臨床実習メイン	中心部近郊、医療地区	約120分

※出所：インタビュー内容に基づき筆者作成。

また、公的統計から取得できる調査対象校の基本データについて、図表3-2にまとめた。ただし、これは在籍者すべてについて集計した値であり、本稿が主な分析対象とした単位制プログラム、かつ専門拠点校構想プログラムの学生の状況のみを示すものではない。調査対象校の大枠を把握するための参考値として参照されたい。

図表 3-2 調査対象校の基本データ(2023 年度)

	Aカレッジ	Bカレッジ	Cカレッジ	Dカレッジ	Eカレッジ
学位・サーティフィケート取得を目指す 学生に占める経済的支援の受給者比率 (2022-23年度) (複数回答)					
何らかの助成金や奨学金 (%)	59.0	56.0	55.0	59.0	61.0
ペル・グラント (%)	57.0	46.0	49.0	47.0	56.0
連邦学生ローン (%)	5.0	0.0	3.0	1.0	3.0
学生数 (計) (人)	2,747	5,836	5,859	7,789	8,011
学位・サーティフィケート取得 希望者率 (%)	51.9	43.5	70.8	53.7	73.0
パートタイム比率 (%)	64.9	70.5	65.6	70.4	67.4
学生数 (男) (人)	1,205	2,785	2,440	3,574	2,060
学位・サーティフィケート取得 希望者率 (%)	52.7	52.3	70.9	58.1	60.6
パートタイム比率 (%)	62.3	61.7	63.4	66.5	67.1
学生数 (女) (人)	1,542	3,051	3,419	4,215	5,951
学位・サーティフィケート取得 希望者率 (%)	51.2	35.5	70.6	50.0	77.3
パートタイム比率 (%)	67.0	78.5	67.2	73.7	67.6
25歳以上入学者割合	44.6	42.0	25.1	40.4	44.3
主な人種構成					
黒人・アフリカ系アメリカ人 (%)	63.3	10.2	33.2	5.8	34.0
ヒスパニック (%)	29.5	79.2	42.8	63.9	52.7
白人 (%)	2.3	7.9	10.8	20.5	6.6
財源					
授業料・諸費用 (%)	0.0	9.0	6.0	5.0	1.0
地方政府補助金 (基盤的配分) (%)	47.0	40.0	33.0	32.0	39.0
政府補助金・委託事業収入 (%)	49.0	51.0	58.0	63.0	58.0
民間からの寄附金・助成金・ 委託事業収入 (%)	2.0	0.0	1.0	0.0	0.0
その他の基幹収入 (%)	2.0	0.0	2.0	0.0	1.0

※出所：米国教育省の公式高等教育統計 (IPEDS/NCES) に基づき筆者作成。

※「経済的支援の受給者比率」については、同一学生が複数種を受給しうるため、区分別割合は相互排他的ではない。その他の項目については相互排他的に集計されている。ただし、「主な人種構成」は主要カテゴリのみを掲出しているため、合計は 100%にならない。

※ペル・グラントとは、低所得者を対象とした連邦の給付型奨学金で、学位取得前の学部学生に支給される。

※本表は、米国教育省が運営する National Center for Education Statistics (NCES) 所管の高等教育機関の公式統計データベース Integrated Postsecondary Education Data System (IPEDS) に基づく参考値であり、非単位制プログラムや専門拠点校構想以外の教育訓練プログラムを含む。したがって、本稿で着目した学位・サーティフィケートプログラムの在籍者の属性を示すものではなく、各キャンパス全体の学生構成および財政構造の大枠を把握することを目的としている。

### 3.2 三つの分析軸

本稿は、X市カレッジの職業教育訓練とキャリア支援を、アップスキリングやリスキリングを支える制度・実践の集合として捉える。すなわち、学習者が就労・所得・家庭責任などの生活状況に応じて、教育と労働市場の間を往復しながら、段階的にスキルや資格を積み上げ、より好条件の雇用へ接続できる仕組みである。

これは主として、①サーティフィケート・学位の設計、②ワーク・ベースド・ラーニングの組み込み、③包括的支援の運用という三つの制度的要素に左右される。そこで本稿では、第2章で整理した先行研究の限界もふまえ、以下の三つの軸に基づいて分析を行う。

### 3.2.1 軸① 「積み上げ可能な」クレデンシャルと労働市場における価値保証

第一の軸は、X市カレッジが制度化している複数段階のサーティフィケートと、それらが労働市場で価値を持ち成立するための仕組みに関する分析である。X市カレッジでは、短期（8週間程度）から中長期（1年半～2年程度）まで複数段階のサーティフィケート・学位が制度化され、学生が生活状況やニーズに応じて一時的に労働市場に出て、働きながら学び直しに戻ることが制度設計に織り込まれている。また、プログラムの単位（credentials）を「積み上げる」（stack）ことでより上位のサーティフィケートや学位へと繋がる構造となっており、これは「積み上げ可能な」クレデンシャル（stackable credentials）と呼ばれている。

他方で、どの段階のサーティフィケート・学位が労働市場で機能するかは産業に依存し、短期・中期サーティフィケート、および準学士で就職が成立しやすい分野と、原則として四大編入が前提となる分野がある。この差は、資格やスキル認定、学位要件、職務の構造といった産業側の要件によって規定される。

そこで本稿は、X市カレッジにおけるサーティフィケート・学位の価値を保証する仕組みとして、産業パートナーとの関係のあり方、プログラムの内容やカレッジの設備、プログラムの評価・更新のプロセス、学位要件の変動といった要素に着目し、産業別の価値保障のあり方の違いを比較する。

分析上の問いは次のとおりである。

- (1) どの段階のサーティフィケート・学位が、どのような出口に結びつくのか。
- (2) その結びつきは、どのような制度・実践によって支えられているのか。
- (3) 労働市場の要件が変化する中で、職業教育訓練の設計はどのように再構成されているのか。

### 3.2.2 軸② ワーク・ベースド・ラーニングと育成コスト分担

第二の軸は、ワーク・ベースド・ラーニングを、単なる実地経験の有無ではなく、「誰がコストを負担し、誰がリターンを得るか」という投資とリターンの構造として捉える視点である。X市カレッジにおけるワーク・ベースド・ラーニングはインターンシップ、アプレンティスシップ、実習（practicum/clinical）などさまざまな形態があり、就職志向のプログラムだけでなく、四年制大

学編入志向のプログラムでも参加が強く推奨される。ただし、形態ごとに目的・費用負担・リターンの設計が異なり、産業によってもその様相は大きく異なる。

本稿では、ワーク・ベースド・ラーニングを（i）賃金・学生の監督や支援・関係者間の調整・単位認定などの育成コストを教育セクター・産業セクターのどちらが主に負担するか、（ii）教育セクター・産業セクターのリターンはそれぞれ何か、という負担とリターンの分配の構造として捉え、検討する。

分析上の問いは次のとおりである。

（1）各ワーク・ベースド・ラーニングについて、育成コストを教育セクター・産業セクターのどちらが主に担っているか。

（2）教育セクター・産業セクターのリターンはそれぞれ何か。

### 3.2.3 軸③ 包括的支援とKPIのジレンマ

第三の軸は、非伝統学生（大学第一世代、低所得層、就労者、家庭責任を負う学生など）を前提とした包括的支援の運用と、それゆえにプログラムの成果測定が抱えるジレンマである。X市カレッジでは、食糧・メンタルケア・託児サービスの提供など、さまざまな事情を抱えた学生の生活ニーズを満たす支援が就職・編入支援の前提となっており、個別の事情に応じた包括的な支援が不可欠である。しかし困難層に対するこうした支援の手厚さは、期間内の修了率や就職率・編入率といった数値指標には反映されづらい。

また、四大編入志向のプログラムは最終的なアウトカムが学士取得やその後の就職となるため、長期スパンのデータが必要であるなど、指標化が難しい。さらに、卒業生の追跡調査は測定コストが高く、カレッジ側はリソース不足の状況となっている。

X市カレッジにおける包括的支援は「教育訓練の外側の福祉」ではなく、職業教育訓練や学び直しを支える前提条件である。そこで、支援が厚いほど成果のあらわれ方が多様化・長期化し、「何を成功として測るのか」、「数値で測定可能な指標で十分なのか」という評価の問題が生じる点を、KPIのジレンマとして提示する。

分析上の問いは次のとおりである。

（1）どのような生活支援・キャリア支援が、学習継続や労働市場への移行、四年制大学への編入に必要な前提条件として実践されているか。

（2）プログラムによって、成果を測定する上で課題となる要素はどのように異なるか。

（3）測定コストや制度の制約が強いとき、現場はどのような代替指標によって実践の価値を示そうとするのか。

## 4. 事例分析

### 4.1 「積み上げ可能な」クレデンシャルと労働市場における価値保証

本節では、X市カレッジが短期から中期のサーティフィケート、さらに学位取得へと至る教育訓練を、単発のプログラムとしてではなく、単位（credentials）を「積み上げる」ことで複数段階のプログラムを接続させた「積み上げ可能な」クレデンシャル（stackable credentials）として設計している点に着目し、それが地域労働市場でどのように価値を持ちうるのかを検討する。ここで強調したいのは、X市カレッジのサーティフィケートが学位へ接続可能であるだけでなく、カレッジ（教育セクター）が授与するサーティフィケートそれ自体が、地域の雇用主（産業セクター）が求めるスキル要件と対応した「スキルの単位」として機能している点である。

もともと、どの段階のサーティフィケート・学位が労働市場でどの程度のニーズを持つかは、産業によって異なる。短期・中期のサーティフィケート段階でも就職が成立しやすい領域がある一方で、参入要件の高度化により準学士だけでは不十分になりつつある領域、さらには学士以上が前提となる領域も併存する。しかし、それでもX市のローカルな範囲において、教育セクターと産業セクターの間で、サーティフィケート・学位と労働市場におけるスキルの価値の互換性が一定程度成立していると解釈できる。それではこの互換性は、何によって成立しているのだろうか。

#### 4.1.1 サर्टィフィケート・学位の価値保証を支える4つの要素

本稿でいう「価値保証」とは、サーティフィケートが単に教育セクター内のプログラム修了証にとどまらず、地域の雇用主にとって人材採用・配置・育成の判断に用い得るスキル評価の参照点としての価値を持つことを意味する。すなわち、X市の地域労働市場というローカルな範囲において、教育セクターが定義する教育訓練の成果と、産業セクターが求める職務のスキル要件とが対応づけられ、両セクター間で価値の互換性が成立している状態を指す。結論を先取りすれば、X市カレッジの事例から、サーティフィケート・学位が地域労働市場で「スキルの単位」として機能しているのは、図表4-1に示した4つの要素の組み合わせによるものであることが明らかになった。

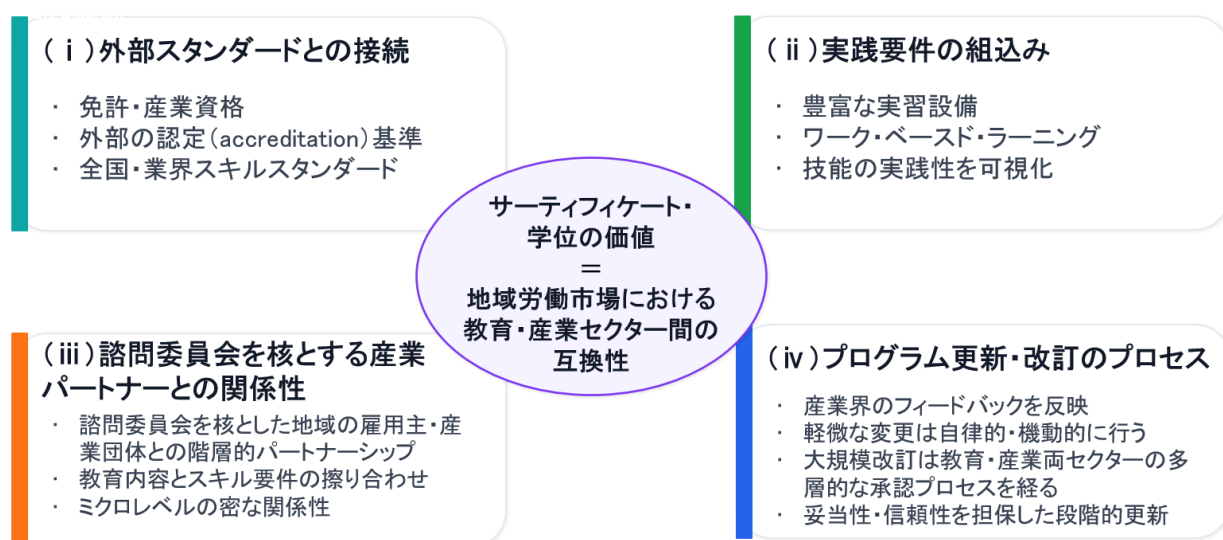
4つの要素の概要は以下のとおりである。

- (i) 外部スタンダードとの接続：免許や産業資格、カレッジ外部のプログラム認定（accreditation）基準、その業界における全国的なスキルスタンダードにカレッジのカリキュラムを接続し、サーティフィケート・学位に含まれるスキルを地域の労働市場、ひいては産業内で全国的に通用する形で定義する。
- (ii) 実践要件の組み込み：豊富な実習設備や現場でのワーク・ベースド・ラーニングなど、カレッジのプログラムで養成される技能の実践性を可視化する要件を組み込む。
- (iii) 諮問委員会を核とする産業パートナーとの関係性：諮問委員会を核とした地域の雇用主や産業団体との階層的なパートナーシップを通じ、カレッジが産業パートナーと継続的に接続し、カリキュラムの内容と産業セクターの技能要件を擦り合わせ、学生の採用につなげる。さらに、カレッジの担当者は産業パートナーと関係性の深さに応じた密な関係性を

マイクロレベルで属人的に構築しており、それが特に地域レベルで上記のシステムを強く下支えしている。

(iv) プログラム更新・改訂のプロセス：(iii) の関係性によって、産業界からプログラムに対するフィードバックを得られる。これを反映させたプログラムの更新・改訂について、軽微な変更はカレッジの自律性に基づいて機動的に行いつつ、大規模な改訂は機関認定や専門団体の認定等を含む多層的な承認プロセスを経て、妥当性・信頼性を担保しながら段階的に更新する。

図表4-1 サーティフィケート・学位の価値保証を支える4つの要素



※出所：インタビュー内容に基づき筆者作成。

本章ではまず、4.1.2でX市カレッジにおける「積み上げ可能な」クレデンシャルの制度設計を整理し、(i) 外部スタンダードとの接続および(ii) 実践要件の組み込みが産業ごとにどのように行われているかを示す。ただし、同じ「積み上げ可能な」設計でも、産業によってサーティフィケート・学位の要件が異なり、それに伴ってキャリアパスも異なるため、4.1.3でこの点を整理する。続いて、4.1.4～4.1.5で(iii) 諮問委員会を核とする産業パートナーとの関係性の様相を描き出し、地域労働市場のニーズに応じた(iv) プログラム更新・改訂のプロセスについても検討する。なお、(ii) 実践要件のうち、ワーク・ベースド・ラーニングについてはより丁寧な議論が必要となるため、次節(4.2)で詳述する。

#### 4.1.2 「積み上げ可能な」クレデンシャル

「積み上げ可能な」クレデンシャルは、必要単位を取得して得られるサーティフィケートを、より上位のサーティフィケートや学位へと連結可能な設計にすることで、学習者の短期就職と中長期の学位取得を両立させる発想である。第2章でも述べたように、短期のサーティフィケートをデ

イプロマや学位へ「積み上げ」られるように設計することには、コミュニティカレッジで教育訓練を受ける学生の社会移動性を高めるという意義がある (Cohen et al. 2023)。たとえば、Meyer et al. (2025) は、バージニア州のコミュニティカレッジ・システムの行政データと雇用保険賃金データを結合した分析から、就労経験を有する成人が、最初の資格取得後に一度教育機関を離れ、労働市場への参加を経て再入学し、追加のサーティフィケート・学位を「積み上げる (stacking)」ことが、就業確率や賃金上昇と結びつきうることを実証している<sup>13</sup>。

ただし、Cohen et al. (2023) によれば、この「積み上げ」は、必ずしも初学者が下位のサーティフィケートから上位の学位へ進んでいくことのみを意味するわけではない。近年では、すでに他分野で学士以上の学位や実務経験を持つ者が、新たな分野のサーティフィケートを追加取得するなど、教育訓練の履歴を横断的かつ多方向に組み合わせる再構成するケースも増えている。この点から、「積み上げ可能な」クレデンシャルはしばしば、下から順に積み上げる階段状の構造だけでなく、必要な要素を上下左右に組み替えながら構築する「レゴブロック型 (Lego-like)」の学習構造として説明される。

第2章で述べたように、サーティフィケートの賃金プレミアムは準学士に比べて小さく、分野によってばらつきが大きい (Belfield & Bailey 2017)。しかし同時に、サーティフィケートは、既存の学位や実務経験と組み合わせられることで、新たな職務領域への移行や再配置、すなわちリスキリングやアップスキリングを可能にする補完的な役割を果たしうる。たとえば、四年制大学への編入を前提とした工学・コンピュータサイエンスプログラムを提供する D カレッジでは、入学に先立って技能職 (trade) における現場の (hands-on) 職務経験を持つ学生は、企業にとって「実務の理解」と「STEM の学習」を兼ね備えた非常に価値の高い人材となるため、インターンシップの獲得や学位取得後の就職において相当程度有利になると述べられている。

したがって、短期・中期の職業教育訓練によるサーティフィケートを「終点」とするのではなく、より上位のサーティフィケートや学位へ接続可能とし、既存の学歴・経験とも柔軟に組み合わせられる構造を持つことは、職業訓練と社会移動を両立させるだけでなく、リスキリング・アップスキリングを伴うキャリア転換が常態化する労働市場に対応する制度的工夫として位置づけられる。

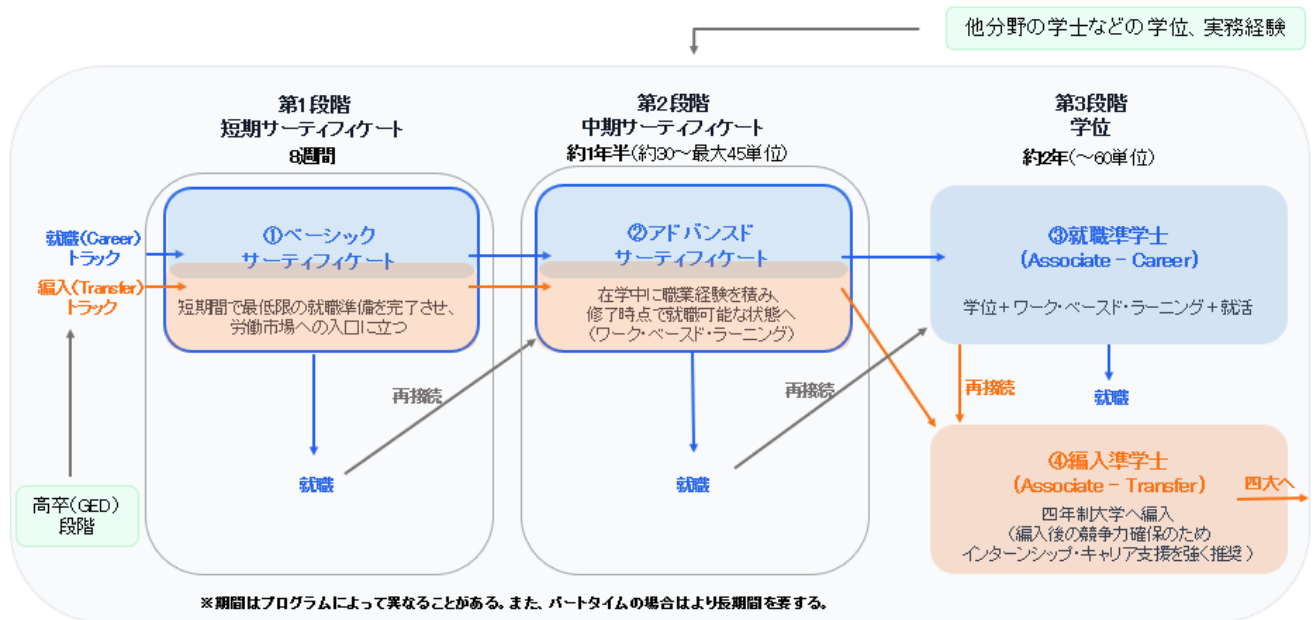
X 市カレッジでは、学生の多くがパートタイムで就学し、仕事や家庭責任を抱えながら学んでおり、それに対応した教育訓練の設計がなされている。地区本部によれば、学生の半数は就労しているという。そのため、一度で準学士まで修了することを前提とするのではなく、短期間の訓練を受け、一度労働市場に出て、必要に応じて次の段階へ進める設計であることが重視されている。この

---

<sup>13</sup> Meyer et al. (2025) は、20歳以上で就労経験を有する成人を対象に、コミュニティカレッジで2つ以上のサーティフィケート・学位を非同時的に (nonconcurrent) 「積み上げる (stacking)」ことの労働市場リターンを推定している。分析では、最初の資格取得後に再入学し、2つ目の資格取得を試みたものの修了しなかった者 (stack attempters) と、修了した者 (stack completers) とを、個人固定効果および個人別トレンドを用いて比較している。その結果、「積み上げ」は就業確率を約4ポイント高め、四半期賃金を約375ドル (約4%) 押し上げることが示されている。この効果は分野によって異なり、特にヘルス分野で賃金上昇が大きい。

ような発想は、次ページの図表4-2に示した3段階・4モデルのプログラム構成に明確に表れている。

図表4-2 X市カレッジにおける3段階・4モデルのプログラム構成



※出所：地区本部提供資料およびインタビュー内容に基づき筆者作成。

地区本部の整理によれば、X市カレッジの単位取得プログラムは、①ベーシック・サーティフィケート、②アドバンスド・サーティフィケート、③就職準学士（Associate Degree – Career）、④編入準学士（Associate Degree – Transfer）の3段階・4モデルに分けられている。第1段階の①ベーシック・サーティフィケートは約8週間の短期モデルであり、最低限の職業準備を整えて労働市場への入口に立つことを目的とする。第2段階の②アドバンスド・サーティフィケートは約1年半の中期モデルで、在学中から職業経験やワーク・ベースド・ラーニングへの参加を通じて、修了時点で就職可能な状態を目指す。第3段階の準学士は2年制の学位で、サーティフィケートが扱う技術系科目に加え、一般教養（general education）科目を含み、③就職準学士と④編入準学士に分かれる。就職準学士は学位取得・職業経験・就職活動を同時並行で進める設計となっている。一方、編入準学士は4年制大学への編入を前提とした学位であり、同時に、編入後の学士号取得と就職をスムーズにするため、カレッジ在学中の段階からキャリア準備やインターンシップへの参加が強く推奨されている（4.2.2で詳述）。

この3段階・4モデルは、単なるサーティフィケートや学位の種別の違いではなく、学生がどの段階で労働市場に出るのか、そして学びを継続するのかというライフコースと対応するものである。この枠組みの中で、労働市場に直結し、「就職して労働市場に入ること」を志向するプログラム群は、第2章でも触れたように、CTE（Career and Technical Education）プログラムと呼ばれている。CTEプログラムは、ベーシック・サーティフィケート、アドバンスド・サーティフィケ

ート、就職準学士のいずれの段階にも存在しており、看護、物流、先端製造、幼児教育、刑事司法など非常に多様な分野を含む。

もつとも、図表4-2からもわかるように、X市カレッジにおいて、就職志向のプログラムと四大編入志向のプログラムは、明確に切り分けられたものとして運用されているわけではない。Cカレッジの担当者は、就職プログラムと編入プログラムは「二つが完全に分かれているのではなく、重なり合っている」と説明する。なぜなら、就職プログラムを修了して就職した後に再びカレッジへ戻り、編入プログラムを通じて四年制大学への進学を目指す学生も存在するためである。また、詳細は4.2で後述するが、四大編入を前提としたプログラムであっても、カレッジ在学中にインターンシップを経験し、キャリア支援に接続しておくことは、編入後の競争力を保つために必須であると考えられている。

資料編に示したモデルごとの「マイルストーン」は、ジョブ・レディネス（履歴書・カバーレターの作成や模擬面接、雇用主との接点形成など）やワーク・ベースド・ラーニングへの参加など、成功するために各段階で達成すべき行動目標を示している。このマイルストーンを見ると、モデルによってゴールと要件は異なるが、④編入準学士のモデルであっても、ジョブ・レディネスの形成やワーク・ベースド・ラーニングへの参加に関する項目が多く含まれていることがわかる。さらに、地区本部によると、学生の進路は在学中あるいは就職後に変化しうるものとして捉えられており、入学当初の志向がどちらであっても、就職／編入は相互に連動した行き来可能な進路として制度設計やキャリア支援が組み立てられている。

重要なのは、これらのプログラムが「積み上げ可能な」形で設計されていることである。短期の資格はそれ自体で労働市場への入口となる一方で、次の段階へ進むための足場としても位置づけられている。たとえば、Aカレッジの運輸・物流・流通分野では、商用運転免許(Commercial Driver's License: CDL)の免許区分に対応した複数のベーシック・サーティフィケートが用意されている。具体的には、CDL-C（宅配や地域配送など短距離・地域限定の運転業務）は3単位、CDL-B（旅客車両・市内バス等）は9単位<sup>14</sup>、CDL-A（州間を走る長距離トラック輸送）は16単位<sup>15</sup>といった免許区分があり、必要な履修量（単位時間）も区分に応じて異なる。免許区分は運転可能な車両・業務範囲を直接規定するため、上位免許ほど就業可能な職種が広がり、賃金水準も相対的に高くなりやすいという点で、短期クレデンシャルがそのまま労働市場への入口として機能しやすい。これに対応するため、Aカレッジのキャンパス内には、TDL（Transportation, Distribution, and Logistics）センターと呼ばれる大規模な実習棟があり、各種車両やヘリコプター、練習用の走行トラック、修理を学ぶためのエンジンなどの豊富な実習設備をそなえている。

同時に、運輸・物流・流通分野には、サプライチェーン管理・物流（Supply Chain Management & Logistics）が、ベーシック・サーティフィケート（15単位）→アドバンスド・サーティフィケート（30単位）→準学士（60単位）へと段階的に接続するパスウェイとして設計されている。履

<sup>14</sup> インタビューによると、取得まで約6週間を要する。

<sup>15</sup> インタビューによると、取得まで約16週間を要する。

修を積み上げることで段階的にサーティフィケートを取得しながら、短期訓練による就職と学位につながる管理・オペレーション領域への学問的広がりとを両立し得る構造になっているのである。このように、運輸・物流・流通分野では、免許区分にもとづく短期クレデンシャルが労働市場への入口として機能すると同時に、サプライチェーン管理・物流のような上位のサーティフィケート・学位へ進むための入口としても位置づけられている。

また、B カレッジは、先端製造業の拠点校として製造技術・工学センター(MTEC: Manufacturing Technology & Engineering Center) という非常に恵まれた訓練設備<sup>16</sup>を有し、準学士まで修了しなくても、そこで学んだスキルだけで労働市場に入ることができる。さらに、カレッジが提供するサーティフィケートに加え、溶接、CNC 機械オペレーター(CNC machine operator certificates)、NC3 (National Coalition of Certification Centers) (製造業団体と教育機関の連携による全米技能認定資格)<sup>17</sup>、NIMS (National Institute for Metalworking Skills) (金属加工資格)、OSHA (Occupational Safety and Health Administration) (米国労働安全衛生局が認定する安全衛生資格) といった産業認定資格 (industry-recognized certificates) もプログラム内で取得し、同様に「積み上げ可能」である。よって、B カレッジでは短期・中期のサーティフィケートでも比較的好条件で製造業の職に就くことが可能で、学習をどの段階で終えるかは、学生の生活条件やニーズに応じて柔軟に選択されている。他方で、準学士まで修了した場合には、より高度で体系的な技能や知識を身につけることができ、将来的に担える職務の幅や技術的なレベルが高まる。

Marketplace の報道(Hartman 2021)によれば、製造業や物流分野では求人者が拡大する一方で、高度な技能を要する職種が多く、必要な技能の形成に時間を要することから、人材需給のミスマッチが生じている。上述の A カレッジや B カレッジの産業資格を組み込んだ「積み上げ可能な」設計と労働市場における需要のありかたは、こうしたトレンドと合致するものである。

地区本部によれば、ベーシック・サーティフィケートで得られる賃金は、当面の生活費を賄える水準であっても「生活賃金」とはいえない場合が多く、貧困ラインを安定的に超えるには至らない。たとえば、E カレッジのヘルスケア分野における看護助手 (CNA: Certified Nursing Assistant) はベーシック・サーティフィケートで取得可能かつそのまま就職可能だが、時給は 16~20 ドル程度である。しかし、家庭や就労上の制約から 8 週間以上まとまった教育訓練を受けられない学生も少なくないため、まずはベーシック・サーティフィケートで労働市場に出て収入を確保し、働きながら教育訓練によるスキル形成とそれに伴う賃金上昇とを段階的に達成していく、というルートの存在が重要になる。

<sup>16</sup> D カレッジのインタビューによると、設備の充実度は全米で見ても特異な水準にあるという。

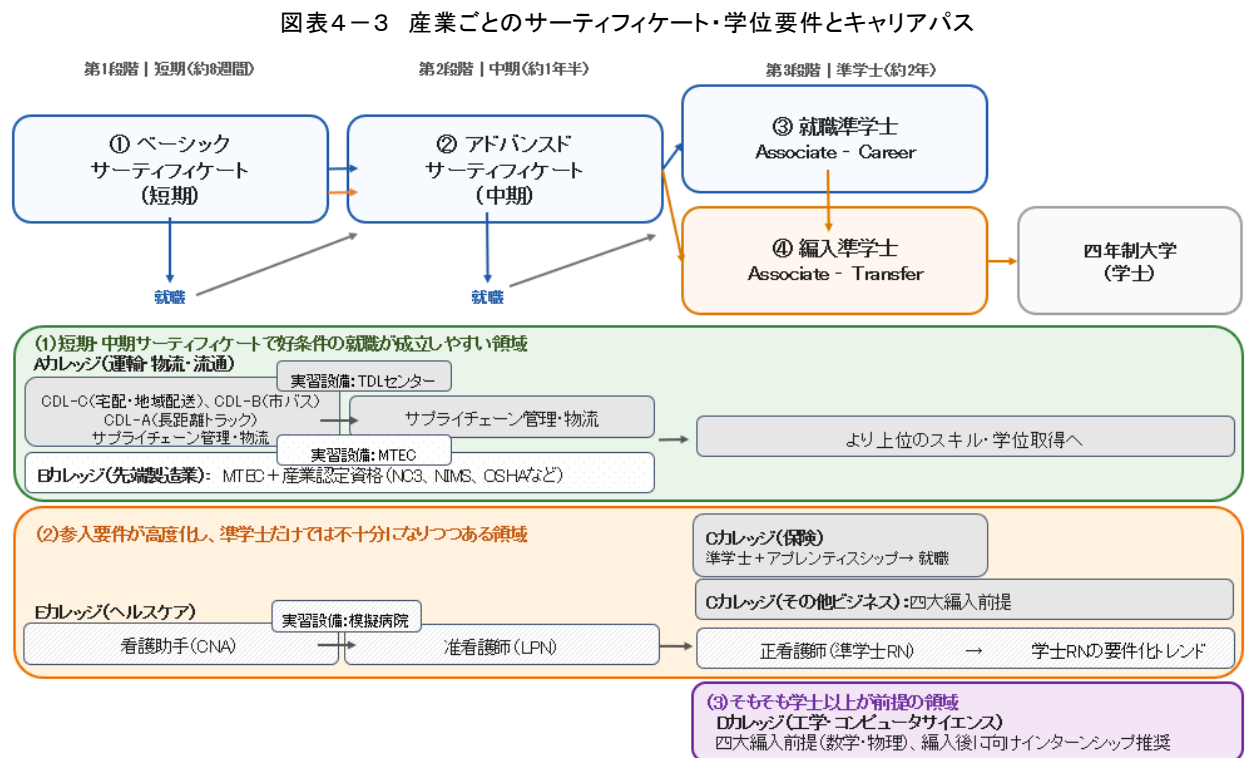
<sup>17</sup> 公式ウェブサイトによると、NC3 (National Coalition of Certification Centers) は、産業界と教育機関 (高校、コミュニティカレッジ、テクニカルカレッジ) のパートナーシップを通じた技能育成を促進し、全米技能標準に基づく「業界認知のポータブルなサーティフィケート」の開発・実装を掲げる全国レベルの非営利組織である。産業認定資格を「積み上げ可能 (stackable)」に設計し、学校教育と労働市場を接続する点に特徴がある。現在、75 校超のカレッジを擁し、フィアット・クライスラー・オートモービルズなどの大手企業と連携して、重要なキャリア分野における包括的カリキュラムと技能認証を開発し、学生の就業機会を高める可搬性の高い認証を整備している (<https://www.nc3.net/why-nc3/>, 最終閲覧日: 2026 年 1 月 30 日)。

ただし、こうした「積み上げ可能な」設計が実際に労働市場で価値を持つためには、各段階のサーティフィケート・学位が雇用主にどのように認知され、どの段階まで到達すればどのような仕事・賃金・キャリアの選択肢が開かれるのかが、学生にも雇用主にも具体的に可視化される必要がある。

#### 4.1.3 産業によるサーティフィケート・学位要件の差

ただし、産業によって、労働市場におけるサーティフィケートや学位の要件は異なる。また、一部の産業では学位要件が高度化するトレンドがみられる。具体的には、(1) 短期・中期のサーティフィケートで好条件の就職が成立しやすい領域、(2) 参入要件が高度化し、準学士では不十分になりつつある領域、(3) そもそも学士以上が前提となる領域が併存している。

こうした産業ごとの要件・キャリアパスを、4.1.2 で述べた「積み上げ可能な」3段階・4モデルのプログラムとあわせて整理すると、図表4-3のようになる。



※出所：地区本部提供資料およびインタビュー内容に基づき筆者作成。

(1) 短期・中期のサーティフィケートで好条件の就職が成立しやすい領域については、Aカレッジの運輸・物流・流通、Bカレッジの先端製造業の例について4.1.2で述べたとおりである。これらの領域では、より上位のサーティフィケート、ひいては準学士まで修了すれば、より高いスキルが得られ、それがより高い賃金に結びついているが、学位未満のサーティフィケート段階でも好条件での就職が成立しやすい。

(2) 参入要件が高度化し、準学士では不十分になりつつある領域として、E カレッジの医療分野、および C カレッジのビジネス分野が挙げられる。この領域では、短期・中期のサーティフィケートや準学士が労働市場への入り口として機能している部分と、学士以上の学位が求められるようになり、対応を迫られている部分とが併存している。

E カレッジのヘルスケア分野では、短期プログラムが労働市場への入口として機能しつつも、業界内の学位要件が高度化してきている。たとえば看護職では、正看護師 (RN : Registered Nurse) 免許は準学士以上で取得でき、これまでは準学士 RN で十分であったが、近年では新たなトレンドとして、病院側が学士 RN を求める傾向が強まっている。ただし、短期の入口自体が無効となったわけではない。ヘルスケア分野では、短期プログラムでサーティフィケートと資格を取得して一度就職し、その後、就労を継続しながらより上位の資格・免許を取得するための制度が整備されている。

イリノイ州の看護職では、州の免許制度を軸として、看護助手 (CNA) → 准看護師 (LPN : Licensed Practical Nurse) → RN (準学士) → RN (学士) → それ以上の高度資格という段階的なキャリアラダーが形成されており、各段階が教育セクターのサーティフィケート・学位と対応している。まず、4.1.2 で例示したように、ベーシック・サーティフィケートによって、看護助手 (CNA) として医療現場での就労が可能となる。次の段階である准看護師 (LPN) は、アドバンスド・サーティフィケートのプログラムで養成される。さらに次の段階として、準学士号を取得すると正看護師 (RN) の免許を取得できる<sup>18</sup>。準学士課程を修了した正看護師は、四大編入課程 (RN-to-BSN) を通じて学士 RN へと上積みが可能である。E カレッジによると、ヘルスケア分野では、こうしたキャリアラダーにおいて、最初に取得した段階の資格・免許で入職し、一定期間勤務すると医療機関側がより上位の免許を取得するための学費を負担 (reimburse) する制度が比較的整っているという。

4.2.3 でも後述するが、E カレッジも A カレッジや B カレッジと同様、キャンパス内に大規模な模擬病院 (simulation hospital) を有しており、プログラム内の実習で座学だけでなく高度な実践的スキルを獲得できるよう設計されている。よって、実践的な短期・中期のプログラムにより資格を取得して労働市場に入りやすく、かつ上述のような制度を活用しながらより上位の免許を目指す仕組みが充実しているということである。ただし、これは同時に、入職段階で将来的に学士 RN を目指していない場合は採用されにくくなってきていることも意味している。

労働市場における学位要件が高度化している IT、ビジネス、看護などの分野では、コミュニティーカレッジでも学士号が提供できるようになってきている。E カレッジでも学士プログラムを開

---

<sup>18</sup> なお、正式に各段階の資格・免許を取得するには、プログラム修了後、州の能力試験や国家試験に合格する必要がある。看護助手 (CNA) ではイリノイ州看護助手/介助能力試験 (INACE : Illinois Nurse Assistant Competency Exam)、准看護師 (LPN) では准看護師国家試験 (NCLEX-PN : The National Council Licensure Examination for Practical Nurses)、正看護師では正看護師国家試験 (NCLEX-RN : The National Council Licensure Examination for Registered Nurses) がそれぞれ該当する試験である。

始する予定であるが、増やしすぎるとコミュニティカレッジの資格を失うため<sup>19</sup>、完全に代替されることはなく、上記のようなルートは引き続き重要になると考えられる。

Cカレッジのビジネス分野は、以下に述べるように、労働市場における学位要件が高度化し、学士以上が前提となりつつあることで、拠点校構想の当初の位置づけ自体が再編された例であるが、同時に準学士での就職ルートも部分的に強固に残存している。Cカレッジは2024年9月までビジネス分野の拠点校であったが、学生の多くが準学士取得後にすぐ就職するよりも四年制大学への編入を志向しており、ビジネス分野の拠点校という位置づけは実態と乖離している（misnomer）と判断された。その結果、ビジネス分野の中核としての機能は、Cカレッジ内のキャリア・編入支援部門が一部を担いつつも、残りの機能は地区本部に移管され、X市カレッジ全体でビジネス分野のプログラムを提供・調整する体制へと再編成された。この背景として、ビジネス分野の中でも、たとえば会計分野では公認会計士（CPA）の取得に修士号が必要であるなど、学位要件が高度化し、準学士では労働市場の要求に対して不十分になってきたという経緯がある。

ただし、ビジネス分野の中でも例外的に保険業界では、準学士での就職ルートが比較的強固に成立している。この領域では、準学士単体の価値だけでなく、アプレンティスシップと組み合わせることで、実務能力と学位取得を同時に担保する仕組みが構築されており、準学士段階が労働市場への有効な入口として機能している。この点については次節（4.2.1）で詳しく検討する。

(3) そもそも学士以上が前提の領域として、Dカレッジの工学・コンピュータサイエンス分野が挙げられる。この分野では、労働市場において現場の技能者とエンジニアが職種として明確に分かれており、エンジニア、特にプロフェッショナルエンジニアを目指す場合、準学士では不十分である。よって、カレッジ段階の教育の力点は四年制大学への編入を前提とした数学・物理に置かれている。ただし、編入前提であっても、カレッジ段階から労働市場を意識し、産業界と繋がるのが非常に重要である。詳細は4.2.2で後述するが、Dカレッジではワーク・ベースド・ラーニングとしてサマー・インターンシップ（10～12週間程度）を強く奨励している。インターンシップを受け入れる企業側は、学生の主目的が学士号取得である、すなわち実際に学生を採用できるのは数年後であることを理解しつつ、むしろそれを奨励し、有望な学生との繋がりを作る場としてインターンシップを利用している。将来フルタイムで雇用する際に学士レベルの知識を持ってほしいからである。こうしたケースでは、四大編入前にすでにインターンシップ経験がないと、同年代の学生に後れを取り競争力が下がるため、インターンシップは「学習の一部」であると同時に「将来の就職活動で競争力を持つために必要不可欠なもの」とされる。つまり、学士取得の学位要件が強い領域では、「四大編入の成否」だけでなく「編入後に競争的であるための準備」が重要となる。

続いて、産業界や地域の雇用主とのパートナーシップを通じた価値保証のあり方について検討する。

---

<sup>19</sup> Cohen et al. (2023)においても、近年の変化として、コミュニティカレッジが従来の二年制教育機関という枠組みを超え、限定的ではあるが四年制学位の領域へと参入しつつある点が指摘されている。

#### 4.1.4 産業パートナーと諮問委員会

X市カレッジにおける産業パートナーとの関係性は、均一な協力関係としてではなく、関与の度合いに応じた「階層構造」となっている。これを図示したものが次ページの図表4-4である。

雇用主は、インターンシップや実習の受け入れ、キャリアイベントへの参加といった比較的緩やかな関与から、プログラムの開発・更新・改訂や教育訓練方針に携わる深いレベルの関与まで、複数のレベルでカレッジと関係を持っている。この階層構造の最上位に位置づけられているのが、諮問委員会（advisory board）である。たとえばBカレッジでは、階層構造の最上位に諮問委員会を構成する特に活動的な約20の団体が所属し、次の層に毎学期のジョブフェアに参加する約50社、さらに下の層にさまざまなイベントを通じて関わる企業が計100社以上あると整理されている。

諮問委員会は、産業ごとに異なる形でプログラムの価値保証に貢献している。たとえばBカレッジの先端製造分野では、設備投資や技能要件の更新ペースが速いという産業特性を背景に、諮問委員会を通じて、製造工程の自動化やAIの活用といった技術動向が継続的に共有され、どのようにカリキュラムに取り入れるかをカレッジと協議している。また、X市周辺の地域市場におけるトレンドとして、量子関連分野を含む先端研究・産業参入の動きがあるが、カレッジ段階では量子技術そのものを直接教えるのではなく、自動化設備の操作やデータを扱う能力など、先端製造につながる基礎的・周縁的スキルをどの段階で育成するかが検討されている。ただし、こうした新たな分野や技能を教育内容として導入するにあたっては、教員の専門性や確保可能性、必要となる設備投資の規模、さらに安定的な学生募集が見込めるかといった高等教育機関としての論理や制約も考慮される。そのため、諮問委員会で示される産業側のニーズは、そのまま即時反映されるというよりも、カレッジ側の教育的・組織的条件とすり合わせながら、段階的に取り込まれていくプロセスとして運用されている。

図表4-4 産業パートナーシップの階層構造



※出所：インタビュー内容に基づき筆者作成。

Cカレッジの情報技術分野では、諮問委員会から「従来のコンピュータサイエンス中心の内容ではこれからの実務には対応しきれない」との指摘がなされ、すぐにネットワークセキュリティやサイバーセキュリティにより重点を置いた内容へとカリキュラムを更新した事例がある。また、Eカレッジのヘルスケア分野では、病院が諮問委員会に入って医療現場のニーズを提示し、カリキュラムの妥当性を確認している。

さらに、重要な点として、このような関係構築は、各企業レベルでの交渉にとどまらず、産業団体や専門職協会といったよりマクロなレベルでも行われている。たとえばCカレッジでは、不動産鑑定士協会（Real Estate Appraisers）との新たな関係構築に向けて交渉中であるが、カレッジが現在提供している授業内容を共有したうえで、どのような教育訓練が当該専門職のキャリア形成に接続しうるのか、またコミュニティカレッジ段階でどこまでを担うことが現実的かについて、すり合わせを行う予定である。

同様に、Bカレッジの先端製造分野では、製造技術者協会（SME: Society of Manufacturing Engineers）<sup>20</sup>のような産業団体との関係性が重視されている。こうした産業団体は「加盟企業への入口（gateway）」として機能しており、特定の一社との関係を超えて、複数の企業や業界全体の動向に接続するための重要なチャンネルとして位置づけられている。

Eカレッジの医療分野においても、病院単位での連携に加え、医療関連の専門職団体や認定機関との関係が制度的に組み込まれている。ヘルスサイエンス系プログラムでは、認定要件として諮問

<sup>20</sup> 1932年に設立された北米の製造業全体を代表する非営利団体で、メーカー、学界、専門家、学生、そしてそれらが活動する地域社会との連携を担い、協会認定資格も提供している。

委員会の設置や定期的な開催が義務づけられている場合が多く、こうした専門職団体レベルの基準が、カリキュラム内容や教育水準の妥当性を担保する役割を果たしている。

このように、X市カレッジのサーティフィケート・学位の労働市場における価値保証は、個別企業とのミクロな関係性だけでなく、産業団体や専門職協会を介したマクロな関係性や産業界の資格枠組みによっても支えられており、教育内容と労働市場との接続が複層的に構築されている。

この構造を捉えるうえで、人的資本論における訓練の汎用性と投資の回収に関する議論が示唆的である。Becker (1975) は人的資本形成を一般訓練と特殊訓練に区別し、前者は企業をまたいで活用可能な一般的人的資本の蓄積、後者は特定の企業で相対的に価値が高い企業特殊的人的資本の蓄積と整理している。さらに Becker は、訓練のなかには、企業一般でも単一企業でもなく、産業・職種・地域の企業群といった単位で有用となるものがあると述べている。

この観点からみると、X市カレッジの訓練プログラムで蓄積される技能は、個別企業に特化した企業特殊的人的資本ではない一方、地域の雇用主のニーズに即して設計・更新されているため、全国どこでも同一の完全な一般的人的資本でもない。したがって、地域労働市場において特定産業の範囲で可搬性を持つ、範囲限定的な汎用性を備えた人的資本、いわば「地域産業特殊的人的資本」とでも呼ぶことができよう。

さらに、サーティフィケートや学位の地域労働市場における通用性に産業団体や専門職協会が関与するインセンティブという点では、Hashimoto (1981) の議論が補助線となる。Hashimoto は、企業特殊的人的資本への投資のあり方は、投資後の労働者の生産性すなわち企業内外での価値について評価・合意するための取引コストに依存すると論じている。合意のための取引コストが大きい場合、離職や解雇によって双方に損失が生じうるため、当事者は訓練費用の負担や訓練後の賃金・雇用条件といった投資とリターンの配分を事前に定めることで、損失を最小化するというのである。X市カレッジの事例では、カレッジが教育セクターとしてプログラムを提供し、諮問委員会や産業団体・専門職協会がスキル要件・カリキュラム・評価枠組みの策定・共有に関与することで、サーティフィケートや学位の価値が産业内で可視化され、共有されている。言い換えれば、労働者と雇用主が訓練の価値について直接交渉する代わりに、カレッジがプログラムを修了することで獲得できるスキル、およびそれに対する価値づけについて、エージェントとして実質的な交渉を担っているのである。この枠組みは、雇用主と学習者が直面するスキルの価値の評価・合意コストを引き下げ、雇用主側にとっては採用・配置の不確実性を軽減すると同時に、産業側にとっても地域労働市場に適合的な人材供給を確保する手段となる。ここに、個々の企業だけでなく、産業団体や専門職協会というよりマクロな産業側のアクターがカレッジの職業教育訓練にリソースを投じるインセンティブがあると解釈できる。

ただし、コミュニティカレッジと企業の連携に関する先行研究では、形式上は諮問委員会を置いても、その構成・運用が形骸化し、実質的な技能要件の擦り合わせに至らない例が多いことが指摘されている。Karam et al. (2022) はこうしたケースについて、諮問委員会が適切な人選・構成になっていない、会議体を作ること自体が目的化しているといった問題を指摘し、まず必要な訓

練内容・提供価値 (value proposition) を定義した上で、適切なパートナーを組み立てるべきであり、その順序が逆転すると連携が空回りしやすいと述べている。そのうえで、有意義な連携のためには、①地域労働市場の需給ギャップの特定、②職務・技能要件の具体化、③企業内で意思決定権と現場実装力を持つ人物の参画、④継続的なレビューと改定が必要であるとしている。本節で議論した X 市の各カレッジと諮問委員会のケースは、これらの要件をクリアしているため、諮問委員会が形骸化せずに運用されていると考えられる<sup>21</sup>。こうした構造によって産業界やパートナー企業がプログラムの内容や実践性を知悉しているため、地域労働市場における X 市カレッジのサーティフィケートの価値が保証されていると解釈できるだろう。

なお、諮問委員会との連携によるプログラム更新・改訂は多層的な認定プロセスに基づいて行われるが、ある程度の柔軟性やカレッジの自律性も担保されている。B カレッジによれば、カリキュラム変更の承認ステップとして、まず教員・職員・地域産業が話し合って内容を決めたのち、変更の規模に応じて、

1. B カレッジの大学レベルの委員会
2. X 市カレッジ全体の地区レベルの委員会
3. イリノイ州コミュニティカレッジ委員会 (ICCB: Illinois Community College Board)
4. 高等教育セクターの認証機関 (HLC: Higher Learning Commission)
5. 連邦の財政援助システム (学生が連邦奨学金を受けるための承認)

という複数レイヤーの申請を経る必要がある。また、看護・医療系、技術系など一部の分野では、教育セクターだけでなく、プログラム固有の専門認定団体による基準にも従う必要がある。このように、教育セクター側の認定と、分野別・専門職別の認定が重層的に組み合わさることで、産業側の要請を踏まえながらも、教育としての妥当性と信頼性を維持する形で段階的に更新される構造となっている。

ただし、カリキュラムの変更には大小の幅があり、上述の B カレッジや C カレッジの例のように、授業内の学習成果 (アウトカム) の調整や、時代遅れになった技能の削除といった軽微な変更はキャンパスレベルで自律的かつ迅速に行うことが可能である<sup>22</sup>。一方で、新たなパスウェイの導入や学位構造の変更、設備投資を伴う大規模な改訂については、上記の正式なプロセスを経る必要がある、一定の時間と手続を要する。ただし重要なのは、こうした制度的制約のもとでも「変更の

---

<sup>21</sup> なお、地区本部によると、X 市カレッジのユニークな試みとして、四年制大学への編入を前提とする STEM 分野においても、本来必須ではないが、諮問委員会を設置している。この場合、編入後の競争力を大きく左右するインターンシップや研究実習 (REU) に学生を送り込むために、カレッジで一定の要件を満たせば国立研究所などにインターンシップ・研究実習に行けるというルートをいかに確保するか、どのような要件を設けるべきかなどを議論している。

<sup>22</sup> さらに、アメリカの大学のガバナンスの特徴として、理事会・執行部・教員がそれぞれの役割や権限を持つ共同統治 (Shared Governance) という概念があり、D カレッジによれば、カリキュラムに関する事項は教員の権限が圧倒的に強く、教員が実質的な決定権を持つ。

余地は常に存在する」(Bカレッジ)点である。すなわち、X市カレッジにおけるサーティフィケートの価値保証は、即時的な変更可能性と制度的に担保された慎重な改訂プロセスがバランスをとりながら成立しているといえる。

なお、プログラムの評価は、異なる時期に複数のレベルで行われており、諮問委員会による定期的な評価やフィードバック以外にも、学科単位で教員全体が定期的に評価を行っている。さらに、5年ごとに、データ分析を用いてプログラムのニーズ・コスト・質に関する形式的なプログラムレビューが実施される。加えて、認証機関(accreditor)も10年ごとにカレッジ全体のレビューを要求するため、カレッジではプログラムの継続的改善や価値・ニーズ・質評価の一貫性などについて自己点検報告を行う。よって、毎月とはいかないが、毎年必ず何らかのプログラム評価が行われており、学生の成績やカリキュラムの成果指標、プログラムの変更や新プログラム導入の要不要、現在のプログラムがまだ意図したニーズを実行できているか、などが継続的にチェックされる。

#### 4.1.5 産業パートナーとの関係性構築

加えて、ここで重要なのは、こうした制度的枠組みが機能する前提として、現場レベルでは極めてミクロかつ属人的な関係構築の努力が積み重ねられているという点である。

まず、カレッジに「大切にされている」と産業パートナーに感じてもらう工夫が挙げられる。たとえばEカレッジでは、産業パートナーとの関係の深さに応じ、支援に大きく貢献している病院や医療機関に対しては特に、イベントへの招待、スポンサー名やロゴの掲載、感謝を示す機会の創出などを通じて、「あなた方を大切にしている(we value you)」というメッセージを意図的に伝えている。一方で、特定の大規模パートナーだけに偏らず、関係のあるすべての雇用主と定期的にコミュニケーションを取って「すべてのパートナーが重要である」ことを理解してもらう必要があり、特に重要なのは「その企業にとって特別に効果のある方法を見つけること」だと語られている。すなわち、関係構築が形式的なものだけでなく、感情的な納得感や信頼の維持を含む綿密なプロセスとして意識されている。

次に、新たな関係性の開拓・構築のための工夫が挙げられる。CカレッジおよびEカレッジでは、新規の産業パートナーを獲得するために、地域のさまざまなイベントに積極的に顔を出すという取り組みが言及されている。たとえば、地域の市民イベント(civic events)<sup>23</sup>や業界関連の集まりで隣り合った相手に自己紹介をし、「学生を紹介したい」「どのような協力が可能か話したい」と伝えるといった、偶発的な出会いをきっかけに関係が広がることもある。Eカレッジでは、まだ正式なパートナー関係のない病院や関連団体に直接出向き、将来的な実習先や採用パイプの可能性を探っている。

さらに、Cカレッジの担当者は、企業連携において最も重要な資産の一つとして、「自分たちがいないところで、良い評判を語ってくれる存在」を挙げている。企業や業界関係者が、別の企業や

---

<sup>23</sup> 非営利団体が主催する地域コミュニティ向けのイベントで、地域社会に無料でサービスや情報を提供するものを指す。

専門職団体に対して「Cカレッジは素晴らしい取り組みをしている」「人材を採用したいならCカレッジに連絡を取るとよい」<sup>24</sup>と紹介してくれることで、新たな関係構築が進む。先述の不動産鑑定士協会との関係構築の試みも、このような経緯で生じたものである。

また、諮問委員会は制度的に重要な場であるが、それ以外の非公式・日常的なコミュニケーションも関係維持において不可欠である。各カレッジや地区本部では、企業と定期的にメールで連絡を取り合ったり、近隣に立地する企業と対面やオンラインで頻繁にやり取りしたりすることで、関係が途切れないよう工夫している。特にCカレッジではビジネス分野とダウンタウンのビジネス街という立地、Eカレッジではヘルスケア分野と医療地区という立地の相性がそれぞれよく、パートナー企業／病院が目と鼻の先にあるため、交流の頻繁さが強調されていた。これは前項で述べたプログラムの質保証とも密接に関連している。「年に数回の諮問委員会で会う関係」というだけでなく、「日常的に連絡を取り合う関係」へと移行できるかが連携の質を左右するのである。

最後に、業界に詳しい担当者をカレッジに採用・配置することが挙げられる。たとえばDカレッジやEカレッジでは、産業界での実務経験や、同じ部門のキャリア支援を長年担当し、当該分野への深い理解を持つ人材が、企業連携やキャリア支援の中核を担っている。こうした担当者は、業界の変化を即座に把握できるだけでなく、企業側の価値観や期待を理解したうえで、学生や教員との橋渡しを行うことができる。また、学科・プログラム担当者に加え、キャリア支援部門や労務力開発部門が連携し、それぞれの立場から多面的に企業との接点を構築している。たとえば、プログラム内容やスキル要件に関する調整は学科の担当者が担い、学生の就職支援や実習・インターンシップの調整はキャリア支援部門が担当するなど、機能別に関係構築が分担され、それぞれがパートナー企業とのコネクションを持っている。このように、産業パートナーとの関係は属人的でありつつも、組織的に分散して配置されることで、特定の担当者に過度に依存しない体制が構築されている。

## 4.2 ワーク・ベースド・ラーニングの設計と育成コスト分担

前節では、X市カレッジのサーティフィケートが「積み上げ可能」であるだけでなく、地域の雇用主が求めるスキル要件と対応した「スキルの単位」として機能しうる点を検討した。本節では、こうした価値が労働市場で実際に機能するための条件として、プログラムへの実践要件の組み込みに焦点を当て、ワーク・ベースド・ラーニングという中核的要素がどのように設計・運用され、育成コストが誰によってどのように負担されているのかを分析する。X市カレッジでは、ワーク・ベースド・ラーニングを単なる就業体験としてではなく、サーティフィケートや学位の価値を労働市場につなぐための制度的基盤として位置づけ、産業やプログラムの特性に応じて複数の形態を使い分けている。このうちカレッジに共通して語られる代表的なものが、①アプレントイスシップ、②インターンシップ、③実習／臨床実習（*practicum/clinical*）の3つである。

---

<sup>24</sup> さらに、企業の社会的使命としてDEIの推進が重視されるため、X市カレッジがX市の人種構成を反映した生徒層を持つ（3.1参照）ことも、カレッジから人材を採用するインセンティブとなる。

地区本部によると、前節で整理した3段階・4モデルのうち、どのプログラムでもそれぞれの特性に応じたワーク・ベースド・ラーニングに参加することが強く推奨されている。就職志向のCTEプログラムでは特に、プログラムにワーク・ベースド・ラーニングが組み込まれていることが多いが、Bカレッジによれば、すべての学生にワーク・ベースド・ラーニングを必修として機会を提供できるほどの資源はない。ワーク・ベースド・ラーニングを必修として単位認定してもらう場合、企業による評価が必要であり、時間厳守、タスク完了、職業的態度、能力、主体性、自立性、チームワークといった評価項目を満たさなければ単位を取得できないなど、要件やコストが高くなるためである。しかしこれは同時に、プログラムに必修として組み込まれたワーク・ベースド・ラーニングは、企業による評価を経ているため、そのサーティフィケートや学位の価値が労働市場で保証されているということでもある。

また、地区本部によると、学生は就職か編入かで二極化した考えを持ちがちで、特に四大編入プログラムの学生は、ワーク・ベースド・ラーニングへの参加が強く推奨されるものの、カリキュラム自体には組み込まれていないため、そのままではキャリア開発を意識しにくい。これは、四大編入後の競争力に大きなギャップを生じさせ、カレッジ在学中にワーク・ベースド・ラーニングに参加していない学生は大きく後れをとりやすい。こうした事態を避け、「就職でも編入でも準備が整った状態にする」ことがX市カレッジの戦略の中核である。

ただし、ワーク・ベースド・ラーニングは導入しさえすれば自動的に効果が出るようなものではない。第2章でも述べたように、ワーク・ベースド・ラーニングは非常に広範であり、類型別・目的別に丁寧に検討する必要がある。また、ワーク・ベースド・ラーニングの設計と成否は、(i) 賃金・学生の監督や支援・関係者間の調整・単位認定などの育成コストを教育側・産業側のどちらが主に負担するか、(ii) 教育側・産業側のリターンはそれぞれ何か、というコストとリターンの分配構造によって規定される。

縦軸にコスト負担（教育側の負担と産業側の負担のどちらが相対的に大きい）のバランス、横軸に教育セクター／産業セクターがそれぞれどのようなリターンを主に得るかをとり、3つのワーク・ベースド・ラーニングをマッピングすると、図表4-5のようになる。

本節では、最も制度化されコストが高く、企業による人材育成投資の色彩が強いアプレントイスシップ(4.2.1)、学校主導で教育目的が前面に出やすいインターンシップ(4.2.2)、そして資格・免許やカリキュラム要件として必修化される実習／臨床実習(4.2.3)の順に検討する。

図表4-5 X市カレッジの主要ワーク・ベースド・ラーニングの種類とコスト負担/リターンの構造

教育側負担大 ↑ 育成コスト負担 ↓ 産業側負担大	教育セクターの主なリターン	産業セクターの主なリターン
	<b>インターンシップ</b> 主負担：教育側 (調整・単位化・学生支援)	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア探索、業界理解、専攻/進路の具体化</li> <li>期間によって負荷を調整可能</li> <li>採用への接続強化(職歴、推薦状獲得、担当者とのネットワーク)</li> <li>四大編入後の競争力強化</li> <li>有給の場合、学生のアクセス拡大・離脱抑制</li> </ul>
<b>実習/臨床実習 (practicum/clinical)</b> 主負担：混合(学校設備+現場監督/認定要件)	<ul style="list-style-type: none"> <li>免許・認定要件の充足(必修)</li> <li>習得した知識や技能を実際の企業課題に適用し、適用可能性を検証</li> <li>専門職としての最低限の能力と信頼を担保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基準を満たす訓練済み人材の確保</li> <li>短期プロジェクトで低コストの業務委託</li> </ul>
<b>アプレントイスシップ</b> 主負担：産業側 (給与・福利厚生・学費・訓練)	<ul style="list-style-type: none"> <li>「働きながら学ぶ」モデルで学生のアクセス拡大・離脱抑制</li> <li>学位/サーティフィケートの実効性強化</li> <li>フルタイム雇用への安定移行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材不足への対応策</li> <li>自社の文化や業務プロセスで訓練された人材確保</li> <li>定着率向上/ミスマッチ減</li> <li>州登録制度による税控除：制度的インセンティブ</li> </ul>

※出所：インタビュー内容に基づき筆者作成。

#### 4.2.1 アプレントイスシップ

X市カレッジにおけるワーク・ベースド・ラーニングの中でも、アプレントイスシップは雇用・賃金・教育訓練が制度的に結びついた、最も高度に構造化されたモデルとして位置づけられている。アプレントイスシップは、学生が企業に雇用され、給与と福利厚生を受け取りながら、並行してカレッジの学位取得を進める「働きながら学ぶ(earn and learn)」仕組みであり、育成コストの相当部分を企業側が負担する点に大きな特徴がある。

アプレントイスシップは、企業とカレッジの合意のみによって実施できるものではなく、連邦や州による正式な制度認定を前提とした職業訓練制度である。米国で登録アプレントイスシップ(Registered Apprenticeship)と呼ばれるこの制度は、1937年の全国アプレントイスシップ法(National Apprenticeship Act)を基礎とし、米国労働省(DOL)または州のアプレントイスシップ機関による登録・認定の枠組みの下で実施される(Beer 2019)。アプレントイスシップは、人々を高等教育とキャリアへと結びつけ<sup>25</sup>、一般に学歴水準が低く、就業経験が限られた成人を含め、職務経験の蓄積によって、より安定的で賃金水準の高い仕事につながり得る実践として、連邦の政策レベルで推進されてきた。

アプレントイスシップの普及は、連邦の登録制度だけではなく、州政府の推進策にも左右される。Cohen et al. (2023) や Beer (2019) は、州がアプレントイスシップの正式認定を行う場合があるほか、州によっては税控除(tax credits)や学生の授業料支援などのインセンティブを設けていることを指摘している。この場合、アプレントイスシップのプログラム設計において、州制度との整合も重要となる。

<sup>25</sup> 登録アプレントイスシップは、通常、米国労働省 DOL を通じて調整され、雇用主がスポンサーとなるため、高等教育とアプレントイスシップの機会が分断されがちである。しかし、カレッジがプログラム・スポンサーとして登録することで、高等教育との円滑な接続をはかることができる(Beer 2019)。

本稿の事例であるイリノイ州でも、アプレントゥィスシップは、「働きながら学ぶ」モデルを通じてキャリア・パスウェイへ接続するためのワークフォース戦略として位置づけられている<sup>26</sup>。登録アプレントゥィスシップ（Registered Apprenticeship）として実施する場合、プログラムは連邦の登録制度（USDOL）に基づく登録・承認の枠組みと連動して運用される<sup>27</sup>。またイリノイ州では、雇用主がアプレントゥィスに係る教育費を負担した場合に税額控除を受けられる制度（Illinois Apprenticeship Education Expense Tax Credit）が整備されており、これが企業側の制度的インセンティブとなっている<sup>28</sup>。なお、地区本部によると、登録にあたっては非常に緻密な要件や書類が課されるため、地区本部が中心となって事務的手続きを担っている。すなわち、アプレントゥィスシップは「企業が自費で学生を育成するモデル」である一方で、公的セクターによって一部コストが緩和される仕組みとして設計されている。

Beer（2019）、Spaulding et al.（2020）によると、登録アプレントゥィスシップは、伝統的には建設などの技術職・技能職の訓練モデルと捉えられてきたが、今日では、ホワイトカラーやサービス志向の成長職種を訓練対象に含めるプログラム拡大が議論されている。もともと、分野構成を見ると、依然として建設が全体の約3分の1を占めるなど偏りも残るため、ビジネス等の新領域へ展開する際には、訓練設計・職務定義・企業側の受入れ体制をどのように確立するかが鍵となる。

X市カレッジにおいて、アプレントゥィスシップモデルが最も顕著に成立しているのが、Cカレッジのビジネス分野である。すでに述べたように、ビジネス分野では全体に学位要件が高度化しているが、例外的に保険業界においては準学士号での就職ルートが依然として確立している。この仕組みを支えているのがアプレントゥィスシップである。Cカレッジでは、Aon、Zurich、Allstateといった大手保険会社と協働してアプレントゥィスシップを組み込んだ就職志向のプログラムを運営している。このモデルを図式化したものが次ページの図表4-6である。

アプレントゥィスシップの期間は1年または2年で、学生はCカレッジへの入学出願と、企業側のアプレントゥィス職への応募を同時に行う。大学と企業の双方が合格を出し、学力要件（プレースメントテストなど）を満たした学生のみが参加できるため、入口段階から選抜性を伴う。

アプレントゥィスに採用された学生は、企業での就労と、学位取得に必要な授業の履修を「並行した学びの旅（parallel journey）」として進める。履修内容は、一般的な準学士課程の科目に加え、企業が必要とする業務内容に応じて、保険、IT、人事、データ管理などの科目シーケンスが組み込まれる。結果として、学生は準学士号を取得すると同時に、アプレントゥィスシップも修了し、その

---

<sup>26</sup> Illinois Department of Employment Security (IDES) 公式ウェブサイトより。

<https://ides.illinois.gov/jobs-workforce/apprenticeships.html>、最終閲覧日：2026年1月30日。

<sup>27</sup> Illinois WorkNet 公式ウェブサイトより。

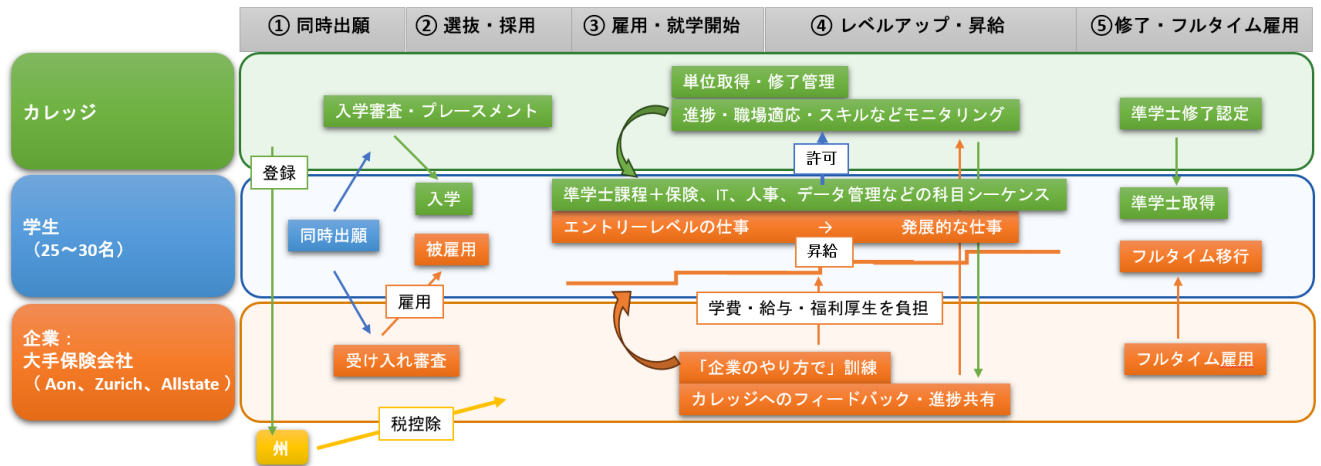
<https://www.illinoisworknet.com/ApprenticeshipIL/Pages/default.aspx>、最終閲覧日：2026年1月30日。

<sup>28</sup> Illinois Department of Commerce and Economic Opportunity (DCEO)公式ウェブサイトより。

<https://dceo.illinois.gov/expandrelocate/incentives/ilapprenticeshiptaxcredit.html>、最終閲覧日：2026年1月30日。

まま正規採用される設計となっている<sup>29</sup>。エントリーレベルの仕事から始め、プログラムの進捗と勤続期間に伴って昇給していき、最終的にフルタイム雇用の賃金水準まで上昇する仕組みである。

図表4-6 C カレッジにおけるアプレントイスシップモデル



※出所：インタビュー内容に基づき筆者作成。

このモデルにおいて、育成コストの大部分は企業側が負担する。アプレントイスシップ期間中、学生は給与と福利厚生を受け取り、学費も企業が負担するため、学生にとっては生活と学習の両立が制度的に保障される。一方、企業にとっては、学生を早期から自社の文化や業務プロセスに適応させながら育成できる点にメリットがある。アプレントイスシップ終了時点で学生は「すでにその企業のやり方で育てられた人材」となっており、フルタイム雇用に移行できることが想定されている。さらに、Cカレッジでは、アプレントイスシップ生を担当する専任スタッフが配置され、学生の学業進捗、職場での適応状況、コミュニケーションスキルなどを継続的にモニタリングするとともに、企業側とも定期的に情報共有を行っている<sup>30</sup>。

このような仕組みは、企業側にとっても人材不足への対応策であり、将来のミスマッチのリスクを低減する戦略として位置づけられている。学生は給与・学費・学位・職業経験を同時に得ることができ、企業は長期的に自社に定着する可能性の高い人材を確保できるという win-win の構造が成立している。他方で、Bカレッジでは、企業がアプレントイスシップやインターンシップ、新人育成に協力するための税控除などの財政的インセンティブは、現状では必ずしも十分とは言えないという現場の認識も示されている。フォーラムなどで「企業が若年層の育成に関与しやすくするために、より多くの財政的インセンティブがあれば望ましい」という意見が出ているという。

<sup>29</sup> なお、全国的に見ると、アプレントイスシップの成果は一様ではなく、修了後の雇用への移行状況も事例によって異なる (Cohen et al. 2023)。X市カレッジのように修了と同時に正規雇用へ接続する設計は、制度や企業側の就労移行へのコミットメントが強い事例として位置づけられるだろう。

<sup>30</sup> プライバシー法 (FERPA) があるため、学生の同意のもとでカレッジ-企業間で成績や職場での状況を共有する体制が整えられている。

ただし、このようなアプレンティスシップは、非常に資源集約的なモデルでもある。カレッジ側・企業側双方から相当量の人的・財政的資源が投入されており、かつ入学時点からその企業で働くという強い動機のある学生向きであるため、参加できる学生数は限られている。C カレッジでは、プログラムの受け入れ人数は25~30人程度であり、全体の100分の1程度にとどまるとされている。アプレンティスシップは、制度としては非常に強力であるが、すべての学生に拡張可能なモデルではないという点が重要である。

さらに、アプレンティスシップはすべての分野に適合的なわけではない。D カレッジの工学・コンピュータサイエンス分野では、アプレンティスシップは基本的に学生のニーズや状況に適さないモデルとして位置づけられている。当該分野では学習負荷が非常に高く、数学・物理・専門科目を集中的に履修する必要があるため、長期間のフルタイム就労を前提とするアプレンティスシップとの両立は現実的ではないからである。

以上のように、アプレンティスシップは、学位取得と就労しながらの訓練を並行させ、育成コストを企業側が大きく負担する一方、高いコストや学習負荷との両立可能性といった制約を伴うモデルである。C カレッジの保険分野のように、職務内容と学習内容の親和性が高く、企業側のニーズに合致する領域では有効に機能するが、D カレッジのように学習負荷が高く、編入を前提とする分野では、別の形態のワーク・ベースド・ラーニングが選択されることになる。

#### 4.2.2 インターンシップ

インターンシップは必ずしも雇用や給与支払いを前提とした制度ではなく、学生の学習やキャリア形成を主目的とした、教育的側面の強いワーク・ベースド・ラーニングである。

Joy (2022) は、フロリダ州のコミュニティカレッジでの調査から、インターンシップの有給・無給は概ね半々であり、無給インターンシップは就労・家計責任を負いやすいコミュニティカレッジ学生には持続しにくいことを指摘している。そのうえで、就労学生が多いコミュニティカレッジにおいてインターンシップを「到達可能な経験」にするには、有給化の交渉、交通費等の補助、授業設計への組み込み（単位化・学習成果の明確化）といった制度面の工夫が不可欠であると述べている。これは「働きながら学ぶ」アプレンティスシップとの最大の相違である。

また、インターンシップは、アプレンティスシップとは異なり、学校側が教育目的で企業に協力を依頼し、学生が応募・選考を経て参加することを基本とする。Joy (2022) によると、インターンシップへの応募・参加が選抜的であると、学内の推薦・マッチング支援、履歴書作成や面接練習などのカレッジ側のキャリア支援が参加の前提条件となる場合が多いため、参加機会そのものが不平等となりうる。Carnevale & Smith (2018) によると、この参加障壁は、単なるインターン経験の有無だけでなく、「専攻と関連する仕事経験にアクセスできるかどうか」という質の差としてあらわれやすい。同研究は、低所得層の学生ほど専攻分野と関係の薄い仕事経験に偏りやすく、結果として、就業前に技能を示し、雇用主との関係を形成する重要な入口となりうるインターンシップに接続しにくいことを指摘している。したがって、コミュニティカレッジがインターンシップを

「到達可能な経験」として設計することは、単なる就業経験機会の提供ではなく、低所得層が専攻に関連した仕事経験を得る機会へ接続するためのエクイティ上の装置としても位置づけられる。

インターンシップには、以下の図表4-7のように複数のタイプが存在し、学生の学年、専攻分野、学習負荷、就労状況や生活条件に応じて選択される。

図表4-7 X市カレッジにおけるインターンシップの種類

形態	期間	概要
マイクロ・インターンシップ	約4～6週間	単発プロジェクト型
短期インターンシップ	約13週間	1学期間
長期インターンシップ	2学期以上	条件付きで継続
サマー・インターンシップ	約8～12週間	集中型

※出所：インタビュー内容に基づき筆者作成。

マイクロ・インターンシップは一般に4～6週間程度で、企業側のごく短期の「正社員が担当するほどではないが、企業が実際に必要としている仕事」（たとえば「ボランティアを必要とする企業で、その企業の方針や実情に即したボランティア募集の計画を学生が作成する」など）に学生が取り組む形で実施される。企業の実際の業務に取り組むため、学生はその業務を通じて、その企業のやり方、考え方、業務のプロセスに触れることができる。

通常の短期インターンシップは授業と並行して1学期間（おおむね13週間程度）で実施される。学生と企業双方の合意がある場合には、同一の企業で複数学期にわたってインターンシップを継続するケースもある。

夏季に集中的に行われるサマー・インターンシップ（約8～12週間）は、学期中は学習負荷が高くなりやすい編入志向の学生にとって最も現実的な選択肢として位置づけられ、工学・コンピュータサイエンスの拠点であるDカレッジでは、ワーク・ベースド・ラーニングのコアとなっている。Carnevale & Smith（2018）は、就労経験は一般に有益であるものの、週15～20時間を超えると成績・修了に負の影響が生じやすいというトレードオフの存在を指摘している。X市カレッジにおけるインターンシップ機会への接続の意義は、低所得層が得られにくい「専攻と関連する質の高い仕事経験」へのアクセスだけでなく、学業との両立可能性を損なわない形で経験を提供できる点にあるといえよう。

アプレントイスシップと異なり、インターンシップでは育成コストを主として学校側が負担している。そもそも企業にとって、採用および人材育成には非常に高いコストがかかるため、一定水準まで訓練された学生をカレッジが育成していること自体が、企業にとって大きなメリットである。Cカレッジの担当者は、企業が新規採用者を育成する場合、時間的・金銭的な負担が大きく、即戦力となるまでに相当の投資を要するため、カレッジが基礎的な職業スキルや職業的ふるまい

を身につけた学生を送り出してくれることは、それ自体が企業側の育成コストを軽減する役割を果たしている<sup>31</sup>と述べている。

さらに、インターンシップに伴う実務的な調整コストも主として学校側が引き受けている。具体的には、企業開拓、募集要項の調整、学生への周知、応募支援、選考対策、参加中のフォローアップなどは、キャリア支援部門やワークフォース開発部門が担っている。インターンシップは学生の学習機会であると同時に、企業にとっては「低リスクで学生と接点を持てる仕組み」として設計されており、その前提条件として、学校側が主に育成と調整のコストを負っている点が重要である。

C カレッジ担当者の所感によると、有給インターンシップと無給インターンシップの比率は概ね4:6である。これは、インターンシップの約半数が無給であるという先行研究の指摘とも整合的である。X市カレッジでは、学生の多くが低所得層や大学第一世代であり、就労や家計責任を抱えていることを踏まえると、無給インターンは現実的に厳しい選択となりやすい。この点について、Cカレッジおよび地区本部では、可能な限り有給インターンを増やすよう企業側に働きかけたり、せめてサマー・インターンシップに手当(stipend)を付けるよう交渉したりしている<sup>32</sup>。

Fuller & Raman (2022) は、雇用主とコミュニティカレッジ側の認識ギャップとして、雇用主の方がワーク・ベースド・ラーニングへの賃金支払い意向を高く示す一方で、コミュニティカレッジ側はその意向を過小評価しがちであることを明らかにしている。こうしたギャップをふまえると、X市カレッジがインターンシップの有給化を明確に求めていることは、就労学生の参加機会を実質化し、企業側の支払い可能性を制度として引き出す点で重要である。この点について、Dカレッジの担当者は、学生にとっては給与水準の高い有給インターンシップであっても、企業にとっては正社員を雇用するよりずっと低コストであり、メリットのほうが大きい旨を述べている。

就職志向のプログラムにおいて、インターンシップが採用につながることは少なくない。インターンシップを通じて職場に適応し、企業文化や業務内容を理解した学生が、そのまま正社員や契約職として採用されるという構造である。企業側にとっても、インターンは正式採用前の「試用期間」に近い役割を果たし、ミスマッチのリスクを低減する手段となっている。この意味で、就職志向のプログラムにおけるインターンシップは、就職と強く接続したワーク・ベースド・ラーニングである。

一方で、インターンシップの重要性は就職志向のプログラムに限られない。四年制大学への編入を前提とする学生にとっても、インターンシップは極めて重要な意味を持つ。第一に、インターンはキャリア探索の機会として機能し、「その仕事が自分に合っているのか」「その職場環境で働きたいのか」を事前に判断する材料を提供する。Cカレッジでは、マーケティング会社やビジネス関連

---

<sup>31</sup> 濱口(2025)は、ジョブ型雇用社会においては、当該職務を遂行する技能を持つと思われる労働者を採用するため、その仕事が全くできない新入社員を上司が鍛える前提で採用を行う日本とは異なり、上司が部下を「指導・教育」することはそもそも期待されないと述べている。ここで、育成する内容として職務遂行能力そのものではなく「基礎的な職業スキルや職業的ふるまい」が挙げられていることや、育成コストの高さが強調されているのは、こうした雇用慣行の差を反映していると考えられる。

<sup>32</sup> 全米的にも無給インターンの問題性は広く認識されており、教育機関・政策レベルで有給化を促す動きが続いているという。

企業で1学期間働いた結果、「この仕事が好きだ」「この分野は合わない」といった判断が可能になり、その後の専攻選択や編入先選択が明確になると述べられている。

第二に、インターンシップは、編入後の競争力を左右する重要な要因として位置づけられている。地区本部によると、四年制大学に編入してから初めてインターンシップを探し始めると、インターンシップの募集・選考サイクル自体に乗り遅れてしまい、その年の機会をまるまる逃す可能性が高い。多くのインターンシップは前年度の秋から募集が始まり、春から夏にかけて実施されるため、編入後に準備を始めた学生は、次の募集サイクルまで待たざるを得ず、その間に同年代の学生との差が拡大しやすい。

また、インターンシップは、編入志向の学生が産業界について具体的な理解を深める機会としても重要である。工学・コンピュータサイエンス分野（Dカレッジ）では、座学の学習負荷が非常に高く、数学や専門科目の履修が続くため、学生が「なぜこれを学んでいるのか」を見失いやすい。よってインターンシップに参加することで、インターンを通じて、学生が「エンジニアとして働くとはどういうことか」「自分がどのような職場環境を望んでいるのか」を具体的に把握できるようになり、その後の専攻選択や編入後の進路形成が現実的になり、モチベーションの維持につながる。工学分野では、企業側は学生に対して高度な専門スキルがすでに備わっていることまでは期待しておらず、むしろ時間管理、コミュニケーション、職業人としての態度といったプロフェッショナルな振る舞いを重視しているという。このような基礎的な行動特性は、教室内の学習だけでは身につけにくく、在学中に実際の職場環境に身を置く経験を通じて初めて獲得されるものである。これは、第2章で述べた、近年は職務技能だけでなく、職場でのプロフェッショナルなふるまいや対人・協働などのソフトスキルが求められるようになってきているという先行研究の指摘（Cohen et al. 2023 ; Joy 2022）とも対応している。

第三に、インターンシップは学士取得後の就業機会への布石としても機能する。学生にとっては、実際の職場での経験を通じて職歴を形成できるだけでなく、雇用主や教員から推薦状（letter of recommendation）を得る機会にもなる。特に、編入準学士プログラムのマイルストーン（資料編参照）をみると、在学中に推薦状を確保することが明示的に位置づけられており、インターンシップやワーク・ベースド・ラーニングへの参加がその前提条件となっている。企業側にとっても、インターンシップは将来の採用候補者を早期に把握し、採用リスクを低減する手段として機能している。

さらに、工学・コンピュータサイエンス分野では、建設業や電気工事、自動車整備などの分野において、技能職（trade）における現場での実務的な（hands-on）職務経験を持つ学生は、インターンシップの獲得やその後の就職で特に成功しやすいことが指摘されていた。こうした学生は、工学・コンピュータサイエンスの理論的学習に加え、現場での作業理解や職業的ふるまいをすでに身につけているため、企業側から高く評価されやすい。その結果、インターンシップへの採用につながりやすく、将来的なフルタイム雇用の候補としても貴重な存在となるという。

このように、インターンシップは、単なる就業体験ではなく、推薦状の獲得、進路の具体化、企業との関係形成を通じて、学士取得後の就業機会を開くための実質的な準備段階として機能している。これは、インターンシップが学生にプロフェッショナルスキルの獲得機会を与えるだけでなく、専門職のロールモデルやネットワーキングの機会を提供し、就職活動における重要な戦略資源へのアクセスとして機能するという先行研究の指摘（Joy 2022）とも合致する。

以上のように、X市カレッジにおけるインターンシップは、アプレンティスシップのように企業が育成コストを全面的に負担するモデルとは異なり、学校主導・教育目的のワーク・ベースド・ラーニングとして設計されている。そのため、教育側の調整・マッチング・支援コストが相対的に大きく、企業側のコスト負担は限定的である。依然として無給インターンシップが多いなどの課題も残るが、就職志向・編入志向のいずれにおいても、インターンシップはキャリア探索、競争力の確保、将来の就業機会への接続という複数の機能を担っており、X市カレッジにおけるキャリア開発を支える中核的位置づけとなっている。

#### 4.2.3 実習／臨床実習 (practicum／clinical)

実習／臨床実習は、資格・免許取得やカリキュラム要件として必修化されており、教育セクター主導で制度化されたワーク・ベースド・ラーニングとして位置づけられる。アプレンティスシップやインターンシップが、主として就業経験やキャリア探索を目的としたワーク・ベースド・ラーニングであるのに対し、実習は、特定の専門職に就くために不可欠な実践的訓練である。むしろ、実習についても産業によって設計は異なる。

Bカレッジの先端製造分野では、実習 (practicum) は、インターンシップやアプレンティスシップと明確に区別され、授業の一部として組み込まれる実践的プロジェクトとして語られていた。たとえば、近隣の企業が自社の実際の業務課題をクラスに提供し、学生が授業で学んだ内容を用いて解決に取り組むという形式が挙げられる。企業の経費整理や業務データの分類・分析といったプロジェクトをカレッジ向けに下ろしてそれをクラスの学生が担い、その成果が企業の意思決定や業務改善に活用されるといった具合である。

このような実習は、学生にとっては、教室内で習得した知識やスキルを実際の企業課題に適用する訓練の場となる一方、企業にとっても、プロの会計士に依頼するよりもはるかに低コストで業務委託できる。ただし、ここでの実習は雇用関係を伴うものではなく、あくまで教育的文脈の中で限定的な業務に取り組む点が重要である。したがって、実習は仕事への直接的な入口というよりも、学んだスキルの適用可能性を検証し、労働市場への移行の準備度を高める中間段階として位置づけられているといえるだろう。

同じ「実習」でも対照的なのが、ヘルスケア分野における臨床実習 (clinical) である。ヘルスケアの拠点校である Eカレッジでは、実習は「臨床実習」として位置づけられ、資格・免許取得および就業の前提条件となっている。医療職は非常に実践的な職業であり、学生が実際の患者に対応する前に、十分な訓練と評価を受ける必要がある。座学の成績が優れていても、実践が身につい

ていない学生は存在するため、教室内の学習だけでは不十分である。このため、Eカレッジでは学内に「模擬病院 (simulation hospital)」を備え、学生が身体的な実践 (physical practice) を含む訓練を重ねたうえで、段階的に臨床現場へ移行する設計となっている。

また、ヘルスケア分野の実践訓練は、人の命や身体を扱う以上、患者の安全、医療情報保護法に代表される機密保持義務、医師や有資格者の監督下での実施といった要件を満たす必要がある。よって、他分野では一般的なインターンシップや、職員に「ついて回って見て学ぶ」ジョブ・シャドウイングといったワーク・ベースド・ラーニングは成立しにくく、制度化された臨床実習のみが正当な実践訓練として認められる。このように、Eカレッジにおける臨床実習は、学生と雇用主 (病院) 双方の合意のみに委ねられるものではなく、認定要件や免許制度によって強く規定された必修要素である。

以上のように、実習は、アプレントイスシップやインターンシップとは異なり、専門職への参入に不可欠な訓練として制度的に組み込まれたワーク・ベースド・ラーニングである。Bカレッジでは授業内プロジェクトとして、Eカレッジでは免許制度や安全性・信頼性を前提とした臨床実習として、いずれも座学で学んだ知識・スキルの実地適用可能性を高め、プログラムの修了や専門職への参入の前提条件となっている。このようにして、実習/臨床実習は、サーティフィケート・学位の市場価値、および専門職として必要な最低限の能力と信頼性を担保しているのである。

#### 4.3 包括的支援とKPIのジレンマ – 支援の厚みと測定可能性のトレードオフ

本節では、コミュニティカレッジにおける包括的支援が、大学第一世代、低所得層、就労者・家庭責任を抱える成人といった非伝統学生を前提として設計されている点を確認したうえで、支援の厚みが増すほど成果測定 (KPI) が困難になるという構造的ジレンマについて検討する。

先行研究では、コミュニティカレッジでは就学継続 (retention) の課題が大きく、プログラム修了率や編入率が低いことが指摘されてきた。とりわけ、学期完了前に離脱してしまう学生が相当数存在することが明らかにされており、たとえばコミュニティカレッジの単位取得プログラムでは、学生の約半数がプログラムを完了できないか、9か月間継続して在籍しないという報告がある (Horn & Nevill 2006 ; Levin et al. 2010)。したがって、修了や就職といったアウトカムだけでなく、入学直後の段階から学生に介入し、学業・生活・キャリア面の障壁を取り除く包括的支援を組み込むことが重要となる。

1.2 および 2.7 で述べた通り、X市カレッジは都市部の多様な背景を持つ学生を多く受け入れており、キャリア支援は「学生が自ら来るのを待つ」モデルでは成立しにくい。そのため地区本部は、積極的なアウトリーチと早期介入を組み合わせ、学生を段階的に労働市場へ接続することを戦略の中核に据えている。地区本部の担当者は次のように述べている。

「オフィスに座って、学生が来てくれるのを待っていることはできません。学生があなたのことを知らないなら、学生がキャリアセンターの場所を知らないなら、彼らは絶対に来ません。特にX市カレッジの学生の多くは大学第一世代で、低所得です。「どうすればよいか」を自分では知りま

せん。私たちが教えなければならないのです。(原文：“We cannot sit in our offices and wait for students to get to come to us. If a student doesn’t know you, if a student doesn’t know where the Career Center is, they’ re never going to come to you. You know, again — we are working with first-gen students most of the time. They’re low income. They don’ t know what we don’ t show them.”)」

コミュニティカレッジの学生がキャリア形成において不利な立場に置かれる要因は、能力や意欲の欠如ではなく、情報や経験、そして人とのつながりといった社会関係資本の不足にある。そのため、X市カレッジでは、学生が自律的に動くことを前提とするのではなく、カレッジの方から必要な行動や準備を明示的に示し、段階ごとに伴走する支援を中核に据えている。この意味で、X市カレッジのキャリア支援戦略は、「就職でも編入でも準備が整った状態」に学生を導くことを共通の目標としており、社会関係資本や経済資本の乏しさによって生じる格差や断絶を、教育機関としてどこまで埋められるかに向き合う取り組みであるといえよう。

また、コミュニティカレッジでは、オープンアクセスゆえに入学時点で学力・生活条件が多様であり、自己選択に任せるだけでは学習者が迷走・中断しやすいという課題がある。こうした状況への制度的対応として位置づけられるのが、プログラム選択を構造化し、到達までの道筋を明確化し、早期介入型の助言を組み込む「ガイドド・パスウェイ」である。この早期介入を具体化する装置の一つとして、地区本部が設定する「マイルストーン」(資料編参照)が挙げられる。

マイルストーンは、その時点での獲得単位数を基準として、履歴書作成、大学生向け就職活動用SNS「Handshake」の活用(詳細は4.3.1で後述)、雇用主との接点形成、ワーク・ベースド・ラーニングへの参加など、段階ごとに達成すべき行動指標を明示し、学生が支援へ確実に接続されるようにする枠組みとして導入された。なお、学期ではなく獲得単位数を基準とするのは、学生の多くがパートタイムで就学し、中断や再入学も多いという前提の下では、「何学期目に何をすべきか」よりも「どの進度(単位数)に達したときに何が必要か」を示す方が現実的だからである。マイルストーンは、3段階・4モデルのどこであっても、学生がキャリア形成に必要な準備行動を取りこぼさないよう促し、必要な支援へ接続するためのコミットメント形成の仕組みとして位置づけられている。

#### 4.3.1 包括的支援の実際:生活ニーズからキャリア形成まで

X市カレッジは、原則としてオープンアドミッションであり、16歳以上であれば誰でも出願可能である<sup>33</sup>。高校を卒業していない学生に対しても、高卒認定資格を取得できるGEDコースが用意されており、入口は複線的に設計されている。

---

<sup>33</sup> ただし授業料はX市学区内<学区外<州外<留学生(international)の順に高くなり、学区外に出ると3倍程度になる。

単位制プログラムへの入学にあたっては、英語と数学のプレースメントテストが共通で実施されるが、これは入学の可否を決めるための試験ではなく、学生を適切な学習レベルに配置するためのものである。テストの結果、プログラムの学力要件に達していない場合でも、学生は排除されるのではなく、発達教育（developmental education：いわゆるリメディアル教育）や、必要に応じてサマープログラムなどの支援的な学習機会を通じて、段階的に希望するプログラムの履修へと進むことができる。

こうしたオープンな制度設計の結果、プログラムに在籍する学生の背景は極めて多様で、「このプログラムに30人の学生がいれば、30通りの経験がある」（Cカレッジ）。学生一人ひとりが異なる教育経験、生活状況、課題を抱えているため、学生の成功を支えるためには、画一的な支援では不十分であり、多くの介入とサポートの積み重ねが不可欠となる。

まず、生活ニーズへの支援が、学習やキャリアの成功の前提条件として位置づけられている。全学的に整備された支援として、学生が無料で食料を得られる食糧支援（food pantry）<sup>34</sup>のほか、ウェルネスセンターが設置され、心理的なサポートを受けられるよう、話し相手になるスタッフがおり、必要に応じて外部サービスにもつなぐことができる。子育て中の学生に対しては、幼児教育（child development）学科が学生向けに「手頃で現実的な託児サービス（daycare）」を提供している。こうした支援は、「学生が学業やキャリアに集中できるよう、障害をできる限り取り除く」ための基盤であり、単なる福祉的な対応ではなく、学習継続（stay on track）とキャリア準備を可能にする制度的条件として理解されている。

同時に、X市カレッジの包括的支援は、生活支援だけで完結せず、非伝統学生が就職活動で不利になりやすい暗黙の前提や社会関係資本の不足を埋めるためのジョブ・レディネス支援として実装されている。Aカレッジのキャリア開発部門担当者は、ジョブ・レディネスを「面接で自分の強みを“ブランド”として売り込み、なぜ自分が最適な候補なのかを説明できるようにする力」と捉え、模擬面接、履歴書・カバーレター作成のワークショップ、推薦状の依頼方法の指導などを通じて準備を徹底させる。模擬面接では必要に応じて企業の人事の専門家も招いてコメントをもらうこともあるほか、履歴書・カバーレター作成支援では、長年キャリア支援を担当し、地域の産業界を熟知した担当者や業界のプロが、雇用主が履歴書で見える点、入れるべき内容／避けるべき内容、面接に呼ばれる書き方のポイントを指導するなど、その内容は実践的かつ手厚い。

また、米国の大学生の就職活動では、Handshake と呼ばれる就職活動用 SNS の活用がほぼ必須となっており、求人情報やインターンシップへの応募も Handshake を通じて行うことができる<sup>35</sup>。こうした必須級のツールの活用方法についても情報提供を行うほか、個別相談も組み合わせ、学生が「自分だけで探さなくてよい」環境を整える。加えて、面接に行くための服を持たない学生向けにスーツや靴・小物の貸し出しを行うなど、就職活動の入口でつまづく要因を取り除く支援も

<sup>34</sup> Eカレッジではさらに、出来合いの食事（ready-made meals）を週4回まで提供するプログラムも試験運用中である。

<sup>35</sup> X市カレッジも Handshake をツールとして採用しており、各学生のサーティフィケート・学位のレベルにカスタマイズされた求人情報や、カレッジへの指定校求人情報が表示される仕組みになっている。

組み込まれている。X市カレッジのジョブ・レディネス支援は、これらの複数の要素を組み合わせ、総合的に行う設計となっており、就職・編入というアウトカムを学生の自己責任に還元せず、制度として実現するための包括的支援の一部として位置づけられる。

ここで重要なのは、「生活状況の負荷 (case load)」が学生の就学継続やキャリア形成に強く影響するという点である。その学生が生活上どのような状況に置かれているか、すなわち、食料や住居が確保されているか、就労状況はどうか、家庭責任や子育てを担っているか、家族のトラブルやメンタルヘルス上の課題を抱えていないかといった点も含めて把握することが必要である。地区本部およびEカレッジでは、担当者自身の経験として、「学校は難しくなかったが、人生が難しかった (“*School wasn't hard for me. Life was.*”)」といった語りがみられ、学業の難易度そのものよりも生活条件の厳しさが就学継続を左右するという認識が共有されている。このため、学生が直面している生活上の課題を「個人の事情」や「言い訳」として切り捨てるのではなく、本人の人生を変える可能性を持つ教育とキャリア形成を支える前提条件として捉え、どのような介入や支援が可能かを考える姿勢が重視されている。この姿勢は、Aカレッジ担当者の以下の語りに象徴されている。

「人には生活があり、いろいろなことが起きます。そうした事情を思いやりながら、学生ができるだけ成功できるように、必要な支援を提供しています。学生のモチベーションを保つために、資格取得の重要性を強調します。教育によって人生が変わるのだということです。それは安定した就労につながり、得られる収入によって家族を養い、自分自身を支えることができるようになるからです。(原文: “*Again, you know, it's the life. Life happens. And all those things we compassion about, and we help the students be as successful as they can possibly be here by giving them also the support they need. So to keep them motivated, we stress the importance of getting the certificate in education — education that will change their life, you know. So it would lead them to gainful employment, this income that you're going to be making, this income that you can feed your family and take care of yourself.*”)

学生が必要とする支援は状況によって変化し、ある時点では求人情報へのアクセスが重要である一方、別の時点ではキャリア・アセスメントや進路探索が必要になることもある。また、精神的・感情的・身体的な問題を抱えており、キャリア以前にそちらへの対応が必要になる場合も少なくない。状況は学生ごとに異なり、支援は必然的に複雑になるが、「それがこの仕事である」と現場では理解されている。

#### 4.3.2 KPI のジレンマ

このように、X市カレッジの支援は、生活ニーズの充足からジョブ・レディネスの形成までを一体型で設計し、就職や四大編入後の成功といったアウトカムを制度としてサポートすることで実

現しようとする点に強みがある。他方で、こうした強みは、そのまま成果測定の困難性として現れる。すなわち、支援が厚く、学生が多様であるほど、カレッジの教育訓練のアウトカムは多元化・長期化し、「何を成功として測る／測れるのか」という問題が浮かび上がる。

第一に、KPIに学生の「生活状況の負荷 (case load)」を十分に反映することは難しい。教育訓練のアウトカムは修了率や就職率、就学継続率といった KPI に回収されがちであり、むしろそれらも重要な指標ではあるが、4.3.1 で述べたように、現場の語りはむしろ学生一人ひとりの生活状況の負荷を前提とした個別的支援の重要性を強調している。低所得層や大学第一世代、子育てや就労を担う非伝統的学生の就学継続や修了速度、キャリア形成は、生活条件によって大きく左右される。そのため、単純な成果指標では、より困難な条件を抱える学生を多く受け入れているという制度的前提そのものが評価から切り落とされやすいという問題が生じる。修了率や就職率といった量的指標のみでは、支援のプロセスや介入の意義を評価するには不十分である。どのような学生に、どの段階で、どのような介入が行われたのかというプロセスを含めて捉える必要がある。

第二に、アウトカムが長期化・先送りされる領域が存在する。四年制大学への編入を前提とする分野では、学士号取得やさらにその後の就職といった最終的なアウトカムがカレッジ修了後何年も経過してから現れるため、KPI には縦断的なデータが必要になる。四大編入の場合、カレッジ在学中に学生と十分に強い関係を築き、卒業後も進路情報を提供してもらうか、あるいは編入先の大学と連携して学士号取得・就職状況を把握するほか、実質的な手段がない。より把握が容易な中間指標としてカレッジ在学中の履修完了や準学士号の修了などが挙げられるが、就職や学士取得といった「遅行指標 (trailing indicators)」については良質なデータを得ることが難しい。よって、カレッジとして学生の多様なキャリアパスに対応するほど、重要なアウトカムが長期化し、測りにくくなるケースが生じるというジレンマが存在する。

第三に、データ収集そのものに制度的・資源的制約がある。アウトカムの把握には調査資金が必要であり、卒業生の追跡調査を専門的にを行う者を雇えるかどうかは資金に大きく依存する。調査の内容についても、単に就業状況などの定量データが得られればよいわけではなく、自由記述などを通じて学生の声を拾うことができる定性データの両方が必要であるが、それにはさらなるコストがかかる。また、賃金データの収集はセンシティブであり、学生が州をまたいで就職した場合、州の雇用データ機関から得られる情報も完全ではなく、雇用主が個人情報保護法 (FERPA) の関係で情報提供を拒否することも多いため、卒業生本人に直接電話 (cold calling) するなどの地道な作業が必要になる。このため、現状では KPI がカリキュラムの認定要件となっている看護などの一部のプログラムを除き、学科や部門レベルでデータを抱え込んでいたり、データ収集・蓄積状況がまちまちであったりする状態で、X 市カレッジのシステム全体としてのデータは十分に整備されていない。

教育機関の KPI をめぐっては、「経済的価値のあるクレデンシャル (credentials of economic value)」という言葉が近年トレンドとなっている。すなわち、カレッジとしてもサーティフィケートや学位の取得が賃金に与える影響を測り、収入増につながるという価値提案 (value proposition)

をしたいという動機がある。一方で、上述のように、経済的価値という指標にアウトカムを回収することは、包括的支援の多元的価値を切り捨てることになり、データ収集に必要なリソースも不足しているというジレンマ状況が存在するのである。

現在、地区本部では、これまで初期進路調査（First Destination Survey）を行う伝統がなかったことをふまえ、2025年度から地区本部の主導で調査を実施し、データ蓄積を行う予定である。加えて、就職率や賃金といった KPI とは別に、カレッジ内部における包括的支援やアウトリーチの実施状況そのものを把握・可視化する試みを進めている。たとえば各キャンパスに対し、1学期あたり一定数のキャリアイベント開催を最低基準として課し、キャンパス間でキャリア支援が最低限実装される仕組みを整えている。あわせて、キャリアセンターの認知度を高めるためのクラス訪問、学生とのキャリア面談件数、ワークショップ参加者数、学生の面談満足度といったキャリア支援の指標を学期単位・年度累計（Year-to-Date）で管理するダッシュボードを構築し、「何人の学生が支援にエンゲージしたか」、「支援が十分に届いていないのはどこか」を早期に把握し、追加支援につなげる内部的な管理指標として位置づけている。

このように、地区本部は、対外的な価値付けにつながる KPI の要請に対応しつつも、包括的支援の価値を就職率・修了率や経済的価値だけに還元しないために、支援のプロセスやエンゲージメントといった内部指標を整備し、評価と改善の回路に組み込もうと試行している。

## 5. 結論

### 5.1 知見のまとめ

本稿の事例分析から、X市カレッジでは、短期・中期のサーティフィケートから準学士（就職・編入）までを貫く3段階・4モデルの「積み上げ可能な」クレデンシャルが制度化されていることが明らかになった。これらは地域産業界のスキル要件と接続することで、カレッジが提供するサーティフィケートや学位を、地域労働市場における「スキルの単位」として機能させている。

その際、地域労働市場という文脈において、教育セクターと産業セクター間でサーティフィケートや学位の価値を互換的に成立させる4つの要素として、①外部スタンダードとの接続（産業資格・免許・認定基準など）、②実践要件の組込み（実習設備やワーク・ベースド・ラーニングなど）、③諮問委員会を核とする産業パートナーとの関係性（階層的パートナーシップによる教育内容とスキル要件のすり合わせ・ミクロレベルの密な関係性）、④プログラム更新・改訂のプロセス（機動性・妥当性・信頼性を担保した段階的更新）が組み合わさっていた。

このうち実践要件の中核をなすワーク・ベースド・ラーニングには主にアプレンティスシップ、インターンシップ、実習／臨床実習の3つがあり、（i）育成コストを教育側・産業側のどちらが主として負担するのか、（ii）教育側・産業側がそれぞれ何をリターンとして得るのか、という負担とリターンの分配構造を軸に、産業特性や学生の状況に応じて使い分けられていた。

また、X市カレッジの非伝統的学生（大学第一世代、低所得層、就労者・家庭責任を抱える成人

など)を前提に設計された包括的支援は、就職や四年制大学への移行の前提条件として機能している一方で、支援の厚みとアウトカムの測定可能性のトレードオフを生み、KPI 設計のジレンマを伴っていた。

## 5.2 日本への示唆

日本にも離職者や在職者を対象とした公共職業訓練や、大学が提供するプログラムや民間講座、企業内研修など学び直しの制度は存在し、リスキリングは政策的にも推進されている。しかし、訓練の修了や履修証明が労働市場における価値と結びつきにくく、公共職業訓練が学校制度における単位・学位から切り離されがちであるという課題が残り、制度的に定着しづらい状況が続いている。

OECD 編 (2022) によれば、近年、産業構造の急速な変化に対応するためのリスキリングやアップスキリング、リカレント教育という文脈で、従来の学位課程よりも柔軟な短期の教育プログラムとして、マイクロクレデンシャルに注目が集まっている。マイクロクレデンシャルは、それ自体が学習者の知識やスキルを証明するものであると同時に、複数のマイクロクレデンシャルを「積み上げる」ことで学位取得につなげることもできる。本稿で検討したコミュニティカレッジにおける「積み上げ可能な」クレデンシャルも、マイクロクレデンシャルと同様の発想・設計に基づいている。

日本でも、2010年代から、社会人向けのリカレント教育を対象とした履修証明のあり方としてマイクロクレデンシャルが認知されてきた。2025年11月には、運用プラットフォームの整備と連携、スキル体系の国際連携を推進するため、一般社団法人日本マイクロクレデンシャル機構も発足した<sup>36</sup>。マイクロクレデンシャルの内容や提供主体は多様であるが、1つの例として「履修証明プログラム」が挙げられる。履修証明プログラムは、124単位のフル履修による学位取得よりも短い体系的な知識・技術の習得を目指した教育プログラムに対して履修証明を行うものである。2019年以降は、総時間数60時間以上のプログラムであれば履修証明の対象となり、かつ大学の学位につながる単位として認定されるようになった<sup>37</sup>。文部科学省によれば、履修証明プログラムにおいては、職能団体や地方公共団体、企業等との連携が期待されている。

しかし、OECD 編 (2022) も指摘するように、マイクロクレデンシャルは、制度として整備されていても、社会や労働市場において価値が認められなければ広く有効に活用されることはなく、教育訓練や産業の関係者といった複数のアクターが、質保証や価値付けをめぐる模索が続いている。OECD によれば、欧州や大洋州でマイクロクレデンシャルと国家学位資格枠組み (NQF: National Qualifications Framework) を照らし合わせる試みが行われている一方で、NQF を持たない米国では政府の果たしている役割はきわめて限定的で、市場の中で活発に発達・活用されてい

<sup>36</sup> 一般社団法人日本マイクロクレデンシャル機構公式ウェブサイト (<https://micro-credential-jwg.org/aboutus/>, 最終閲覧日: 2026年1月30日) より。

<sup>37</sup> 文部科学省ウェブサイト「大学等の履修証明制度について」

([https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/shoumei/](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shoumei/), 最終閲覧日: 2026年1月30日) より。

る。対して日本は、N<sup>Q</sup>F の試みは始まったばかりであり<sup>38</sup>、市場での活用も限定的であるという「どっちつかずの状況」にあるため、教育、産業、労働それぞれのステークホルダーと行政間の連携がうまくできていないと整理されている。

こうした状況に対し、「積み上げ可能な」クレデンシャルを、地域産業界のスキル要件と接続させ、教育セクターと産業セクター間でサーティフィケートや学位の価値を互換的に成立させている X 市カレッジの事例から、日本への含意を挙げるとすれば、以下のようになろう。

第一に、単に短期の教育訓練の数を増やすのではなく、教育訓練の修了が「労働市場への入口」とすると同時に、「上位の学びへの入口」にもなるよう、単位認定・履修証明を用いた学位への接続性を担保するとともに、外部のスキルスタンダードと紐づけ、積み上げ可能な形で体系化する必要がある。

もともと、日本においては、大学・短期大学・高等専門学校・専修学校専門課程（専門学校）などの学校教育法に基づく教育セクターと、公共職業訓練を担う職業能力開発短期大学校などの訓練セクターとが制度上分立しており、学位や単位の互換性は限定的である。現行制度では、学校教育法上、大学への編入学が認められるのは短期大学、高等専門学校、一定要件を満たす専門学校などに限られ、職業能力開発短期大学校の修了者は原則として大学への編入学ができない<sup>39</sup>。さらに、平成 26 年の告示改正により職能大等における学修は大学で単位認定の対象となり得るが、単位認定の実績は通算 8 件にとどまっている。他方で近年、教育セクター内部でも、実践的職業教育を重視する専門職大学・専門職短期大学が 2019 年度から制度化されるなど、職業教育への関心が高まりつつある。しかしなお、訓練セクターで得た学修成果を学位へ接続するというアプローチの制度的・運用的基盤は限定的なのである。

日本における公共職業訓練と学位を架橋する試みの一例として、令和 6 年度から開始された、熊本県の構造改革特区（熊本県高度人材育成・確保特区）における県立技術短期大学校から熊本大学への編入学が挙げられる。熊本県（2023）によると、この制度は世界的な半導体不足を背景として県内に半導体企業の製造工場建設が進んでいることを受け、県立技術短期大学校から熊本大学への編入学を通じて「実践力を併せ持つ半導体技術に精通した高度人材の育成」をはかり、「地域産業の高度化」および「国内半導体産業の発展に貢献」することを目指している。「直ちに学校教育法を改正して全面的に編入学を認めることは困難である」ため、「特区制度において新たなメニ

---

<sup>38</sup> OECD 編（2022）では、日本は「米国と同様に N<sup>Q</sup>F を持たない国」と位置づけられている。しかし、日本でも 2025 年 3 月に、大学改革支援・学位授与機構が開発し、文部科学省が承認する形で、「日本の教育資格枠組み（Japanese Educational Qualifications Framework: JE<sup>Q</sup>F）」が策定された。ただし、JE<sup>Q</sup>F は現時点では学校教育において得られる教育資格を中心とする枠組みであり、教育資格と職業資格を横断的に接続する N<sup>Q</sup>F とは、制度的射程や運用段階において異なる点がある。JE<sup>Q</sup>F の導入が協議された中央教育審議会の審議（大学分科会（第 181 回）・高等教育の在り方に関する特別部会（第 15 回）合同会議）の資料からも、日本の高等教育資格の国際通用性を確保することによる留学生の受け入れや送り出しに焦点が置かれており、教育セクターと訓練セクターをブリッジする役割については、現時点では限定的であることがうかがえる。そのため、ここでは OECD（2022）の整理を踏まえつつ、日本における近年の動向を補足的に加味した上で、「N<sup>Q</sup>F の試みは始まったばかりであり」と記述している。

<sup>39</sup> ただし、職業能力開発総合大学校は大学改革支援・学位授与機構の認定に基づく学位授与制度の対象であり、修了者に学士（生産技術）等の学位が授与される。

ューを創設し、認定を受けた特区内の職業能力開発短期大学校から当該区域内への大学への編入学を可能とする」と説明されているように、地区や対象を指定した限定的な範囲での試みであるが、こうしたモデルの検証・発展、他地域への展開可能性などについて注視していく必要がある。

第二に、全国一律の枠組みというマクロな制度設計だけでなく、地域の産業や企業というよりミクロなローカル単位でとらえ、セクター間の密な関係性の構築とそれに基づく連携によって、地域労働市場における教育訓練の価値を保証していくことが重要である。上述の熊本県の例も、都道府県、さらにその中でも特定の地区というローカルな単位において、学位と接続した特定の職業教育訓練プログラムの価値を保証しようとするものである。

第三に、制度や資格の設計だけでなく、それを支える実践の組み込み方も重要である。日本では実務経験というインターンシップ経験の有無に議論が矮小化されやすく、1～3か月程度の企業実習を含む「日本版デュアルシステム」も、対象が公共職業訓練施設や専門高校など限定的で、多面的なオプションや検討枠組みに欠けている。よって、多様な現場ベースの実践的教育訓練のあり方について、育成コストの負担主体や教育側・産業側のリターンの設計を明確にした上で、複数のメニューとして組み合わせ実装することが有用だろう。

第四に、海外の職業教育訓練は KPI が整備されているというイメージが先行しやすいが、困難層支援に厚い教育訓練ほど成果指標の設定は単純ではなくなり、X 市カレッジでもジレンマ状況が生じていた。日本でも、修了率・就職率といった数値での評価指標を追求しすぎると、支援の手厚さや多面的な価値が評価されにくくなり、積極的に困難層を受け入れる現場や担当者の尽力が見過ごされるという意図せざる結果が生じる可能性がある。KPI を質的に多面的な設計とし、こうしたリスクを回避しつつ、実践の改善につなげることが求められる。

ただし、本稿で検討した X 市カレッジの職業教育訓練の設計は、アメリカのジョブ型労働市場の特性を前提としており、メンバーシップ型の日本の労働市場とは人材育成や雇用のあり方が根本的に異なるため、本稿の知見をそのまま日本に適用できるわけではないことに十分留意する必要がある。濱口（2021）によれば、ジョブ型社会では、企業が特定の職務を遂行できる資格やスキルを有した人物を必要とする際に都度募集し、各職場の管理者が適合する人材を探して採用する必要がある。採用する人材は入職時点で当該スキルの習得に必要な教育訓練を受けていなければならない、賃金も職務に応じて決定される。また、基本的には同一の職務の中で昇進していくモデルであり、たとえば D カレッジの工学分野では、準学士号を持つ「技能者 (technician)」と学士号を持つ「エンジニア」が入口からして異なる職種別労働市場が前提となっていた。対して日本では、新卒一括採用によって定期的に人材の安定供給が見込め、入社時点では未経験の者がさまざまな部署や職務を経験しながら昇進・昇給していく。また、たとえば工学分野では欧米と比較して「技術者」に社会的に明確な定義がなく、実際の仕事上では必ずしもエンジニア（技術者）と technician（技能者）が明確に分離されていない（文部科学省 2010）。

本稿で繰り返し指摘された企業側の採用コストの高さやコミュニティカレッジが資格やスキルを持った人材を育成してくれることの意義、ミスマッチのリスクを減らすことの重要性などは、こ

のような前提条件に基づくものである。また、サーティフィケートや学位を取得することで特定のスキルや資格が身につく、それに応じてより高賃金の職に就けるという構造も、ジョブ型の労働市場においてより明確であると考えられる。

### 5.3 本稿の限界と今後の課題

以上の日本への示唆を踏まえ、最後に本稿の限界と今後の課題について述べる。

第一に、ローカル単位での教育、産業、労働、行政といった複数セクターの連携のあり方については、本稿で明らかにしたミクロな関係性の様相を踏まえつつ、よりマクロな制度的枠組みの中で議論を深化させる必要がある。たとえば日本では、地域のニーズを反映した公的職業訓練の実施やその効果検証を目的として、都道府県単位で地域職業能力開発促進協議会が組織され、公的セクター、公私の職業教育訓練実施主体、労働者団体、事業主団体、職業紹介事業者など、複数のアクター間で協議が行われている。

一方、アメリカにおいても、ジュニアカレッジや職業教育学校 (Career/Technical/Vocational/Trade School)、労働組合や雇用主組織が設置・運営する訓練校など、コミュニティカレッジ以外にも多様な職業教育訓練提供主体が存在する (大学評価・学位授与機構 2016 ; 労働政策研究・研修機構 2020)。このような多元的な供給構造の中で、コミュニティカレッジはどのようなプレゼンスや特異性を持ち、また複数のアクター間における調整や役割分担はどの程度制度的に行われているのか/いないのかについて、日本の状況との比較も含めて検討することが求められるだろう。また、アメリカの場合、教育や労働、地方制度に関する州の権限が非常に強く、地方公共団体の制度設計についても州憲法および州法に基づいて定められている。そのため、アメリカにおける連邦と州の関係と、日本における国と都道府県を同列に捉えることはできない。ローカル単位での複数アクターの協調や役割分担を検討する際には、この制度的前提の違いも踏まえて考察する必要がある。

第二に、本稿の調査で対象としていないその他の産業の専門拠点校となっている他カレッジや、職業教育訓練の受講者、カレッジと提携して卒業生を採用している企業など、関連する調査・分析の対象を広げていくことで、システムに関するより深い考察が可能になると考えられる。また、本稿では単位制プログラムのみを分析対象としたが、カレッジには第二言語学習者やリメディアル教育などの非単位制プログラムも多く設けられている。労働市場への移行の前提となる包括的支援という観点から、こうした層を受け入れ、非単位制プログラムから単位制プログラムへと繋げる「ブリッジ」のシステムや試みについても検討する必要があるだろう。特に、外国人労働者の育成と労働市場への移行を支える制度設計という観点からも、今後の日本の職業教育訓練のあり方を検討する上で重要な示唆を与えると考えられる。

## 参考文献<sup>40</sup>

熊本県 (2023)『熊本県半導体関連人材育成プログラム (PCT: Professional College of Technology) について』熊本県.

[https://www.kumamoto-pct.ac.jp/kiji0031082/3\\_1082\\_up\\_e6zah5rg.pdf](https://www.kumamoto-pct.ac.jp/kiji0031082/3_1082_up_e6zah5rg.pdf), 最終閲覧日: 2026年1月30日.

経済協力開発機構 (OECD) 編 (2022)『高等教育マイクロクレデンシャル—履修証明の新たな次元』加藤静香編著, 米澤彰純解説, 濱口久美子訳, 明石書店.

大学評価・学位授与機構 (2016)「高等教育における職業教育と学位: アメリカ・イギリス・フランス・ドイツ・中国・韓国・日本の7か国比較研究報告」『高等教育における職業教育と学位』第2号.

濱口桂一郎 (2021)『ジョブ型雇用社会とは何か—正社員体制の矛盾と転機』岩波書店.

濱口桂一郎 (2025)『管理職の戦後史 栄光と受難の80年』朝日新書.

文部科学省 (2010)「大学における実践的な技術者教育のあり方に関する協力者会議報告書」

[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chousa/koutou/41/houkoku/1294583.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/41/houkoku/1294583.htm), 最終閲覧日: 2026年1月30日.

文部科学省「大学等の履修証明制度について」

[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/shoumei/](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shoumei/), 最終閲覧日: 2026年1月30日.

文部科学省「日本の学位・称号等枠組み(案)について」

[https://www.mext.go.jp/content/20250128-mxt\\_koutou02-000039883\\_2.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20250128-mxt_koutou02-000039883_2.pdf), 最終閲覧日: 2026年1月30日.

労働政策研究・研修機構 (2020)『諸外国の民間教育訓練機関について—アメリカ、ドイツ、フランス、イギリス—』資料シリーズ No.233.

Bailey, T., Jaggars, S. S., & Jenkins, D. (2015). *Redesigning America's Community Colleges: A clearer path to student success*. Harvard University Press.

Beer, A. (2019). *Apprenticeships: An emerging community college strategy for workforce development*. Association of Community College Trustees.

Becker, G. (1975). *Human Capital* (2nd ed.). University of Chicago Press.

Belfield, C. R., & Bailey, T. (2017a). *Does it pay to complete community college—and how much?* Center for Analysis of Postsecondary Education and Employment.

Belfield, C. R., & Bailey, T. (2017b). *The labor market returns to sub-baccalaureate college: A review*. CAPSEE Working Paper. Center for Analysis of Postsecondary Education and Employment.

---

<sup>40</sup> 匿名化のため、一部機関名や地名を置換して記載している。

- Carnevale, A. P., & Smith, N. (2018). *Balancing work and learning: Implications for low-income students*.
- Cohen, A. M., Brawer, F. B., & Kisker, C. B. (2023). *The American community college* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Fuller, J. B., & Raman, M. (2022). *The partnership imperative: Community colleges, employers, and America's chronic skills gap*. Harvard Business School.
- Gardner, P., & Bartkus, K. R. (2014). What's in a name? A reference guide to work-education experiences. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 15(1), 37–54.
- Giffin, J., Neloms, G., Mitchell, A., & Blumenthal, D. (2018). *Work-based learning definitions: State agencies*.
- Hartman, M. (2021, June 4). There's a mismatch between jobs that are open and workers searching. *Marketplace*.
- Hashimoto, M. (1981). Firm-specific human capital as a shared investment. *American Economic Review*, 71(3), 475–482.
- Horn, L., & Skomsvold, P. (2011). *Community college student outcomes: 1994–2009* (NCES 2012-253). National Center for Education Statistics.
- Horn, L., Nevill, S., & Griffith, J. (2006). *Profile of undergraduates in U.S. postsecondary education institutions, 2003–04* (NCES 2006-184). National Center for Education Statistics.
- Jacobs, J., & Worth, J. (2019). The evolving mission of workforce development in the community college. *CCRC Working Paper*, 107.
- Joy, L. (2022). *Building effective technology internships: What Community Colleges Can Do to Ensure That Technology Internships Are Effective Learning and Talent Development Tools for Both Students and Employers*. Jobs for the Future.
- Karam, R. T., Goldman, C. A., & Rico, M. (2022). *Career Services and College-Employer Partnership Practices" in "Community Colleges: Colleges in California, Ohio, and Texas*.
- Karam, R. T., Goldman, C. A., & Rico, M. (2022). Career Services and College-Employer Partnership Practices" in "Community Colleges: Colleges in California, Ohio, and Texas.
- Kisker, C. B., & Carducci, R. (2003). Community college partnerships with the private sector: Organizational contexts and models for successful collaboration. *Community College Review*, 31(3), 55–74.
- Levin, J. S., Cox, E. M., Cerven, C., & Haberler, Z. (2010). The recipe for promising practices in community colleges. *Community College Review*, 38(1), 31–58.
- Meyer, K. E., Bird, K. A., & Castleman, B. L. (2025). Stacking the deck for employment success: Labor market returns to stackable credentials. *Journal of Human Resources*, 60(1), 129–

152.

National Skills Coalition. (2019). *Investing in America's workforce*.

<https://nationalskillscoalition.org/wp-content/uploads/2020/12/CIAW-Invest-in-AW.pdf>, 最終閲覧日：2026年1月30日。

National Center for Education Statistics. (2018). *First-generation students: College access, persistence, and postbachelor's outcomes* (NCES 2018-421). U.S. Department of Education.

<https://nces.ed.gov/pubs2018/2018421.pdf>, 最終閲覧日：2026年1月30日。

Palmer, I., Prebil, M., & Rush-Marlowe, R. (2023). *Community colleges and apprenticeship: The promise, the challenge*. New America.

Rutschow, E. Z., Feygin, A. R., Bajorek, L., Cushing, E., Curnow, C., & Holzer, H. J. (2024). *Building toward excellence: Strengthening workforce pathways at the X City Colleges*.

Spaulding, S., Hecker, I., & Bramhall, E. (2020). *Expanding and improving work-based learning in community colleges*. Urban Institute.

The Pell Institute. (2015). *Indicators of higher education equity in the United States*.

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED595444.pdf>, 最終閲覧日：2026年1月30日。

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2025). <https://www.bls.gov/>, 最終閲覧日：2026年1月30日。

U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics. (2019). *Status and trends in the education of racial and ethnic groups* (NCES 2019-038).

<https://nces.ed.gov/pubs2019/2019038.pdf>, 最終閲覧日：2026年1月30日。

# 資料編

## 4つのモデル別 単位数(履修段階)ごとのマイルストーン

地区本部提供資料より作成

### ① ベーシック・サーティフィケート (Basic Certificate)

短期 (約 8 週間)

#### 0～修了 (短期プログラム全体)

- キャリア開発センター (Career Development Center) の存在と利用可能な支援内容を理解する
- Handshake (大学生の就職活動用 SNS) のアカウントを有効化する
- 履歴書 (resume) およびカバーレター (cover letter) を作成する
- 特定分野・特定の雇用主を対象とした採用イベント (targeted hiring event) に参加する

→短期間で「最低限の就職準備」を完了させ、労働市場への入口に立つ。

### ② アドバンスド・サーティフィケート (Advanced Certificate)

中期 (約 1 年半)

#### 0～15 単位 (第 1 セメスター)

- キャリア開発センターと利用可能な支援内容について理解する
- Handshake アカウントを有効化する
- キャリア探索セッションを通じて、自身の関心・強み・潜在的キャリアパスを把握する
- 「教育的意図 (educational intent)」を明確にする

#### 16～30 単位 (第 2 セメスター)

- 履歴書・カバーレターを作成する
- ワーク・ベースド・ラーニング (インターンシップ、アプレンティスシップ等) に応募する
- Handshake プロフィールを構築する
- 模擬面接 (mock interview) で面接スキルを練習する
- キャリアフェアに参加し、雇用主と接点を持つ

#### 31 単位～修了 (第 3・第 4 セメスター)

- ワーク・ベースド・ラーニングに実際に参加する
- 履歴書・カバーレター・Handshake プロフィールを最終化する
- キャリアフェアを通じて雇用主との接点を継続的に広げる
- カレッジ修了後を見据えたキャリアプランを策定する

→在学中に職業経験を積み、修了時点で就職可能な状態にする。

### ③ 就職準学士 (Associate Degree Pathway – Career)

約2年・就職志向

#### 0～15単位 (第1 Semester)

- キャリア開発センターと利用可能な支援内容を理解する
- Handshake アカウントを有効化する
- キャリア探索セッションを通じて、関心・強み・キャリアパスを明確化する
- 教員と連携し、専攻プログラムを選択する
- 「教育的意図」および専攻プログラムを正式に宣言する

#### 16～30単位 (第2 Semester)

- 履歴書・カバーレターを作成する
- 60秒のエレベーターピッチ (自己PR) を作成する
- Handshake プロフィールを構築する

#### 31～45単位 (第3 Semester)

- 履歴書・カバーレター・Handshake プロフィールを更新する
- キャリアフェアに参加し、雇用主と直接つながる
- ワーク・ベースド・ラーニング (インターン、アプレンティスシップ等) に応募する

#### 46～60単位 (第4 Semester)

- 模擬面接で面接スキルを磨く
- ワーク・ベースド・ラーニングに参加する
- 履歴書・カバーレター・Handshake プロフィールを完成させる
- Handshake 上で新たに5人以上の雇用主と接点を持つ
- キャリアフェアへの参加を継続する
- 5～7件の就職機会に応募する

→学位取得・職業経験・就職活動を同時進行で進める。

### ④ 編入準学士 (Associate Degree Pathway – Transfer)

約2年・四年制大学編入志向

#### 0～15単位 (第1 Semester)

- キャリア開発センターと利用可能な支援内容を理解する
- Handshake アカウントを有効化する
- キャリア探索セッションを通じて関心・強み・進路可能性を把握する
- 教員と連携し、専攻プログラムを選択する
- 「教育的意図」および専攻プログラムを宣言する

#### 16～30 単位 (第 2 セメスター)

- 履歴書・カバーレターを作成する
- 60 秒のエレベーターピッチ (自己 PR) を作成する
- Handshake プロフィールを構築する

#### 31～45 単位 (第 3 セメスター)

- インターンシップフェアに参加し、雇用主と接点を持つ
- 模擬面接で面接スキルを練習する
- 教員または雇用主から推薦状 (letter of recommendation) を確保する
- ワーク・ベースド・ラーニングに応募する
- 少なくとも 2 校以上の四年制大学に出願する

#### 46～60 単位 (第 4 セメスター)

- ワーク・ベースド・ラーニングに参加する
- 履歴書・カバーレター・Handshake プロフィールを洗練させる
- Handshake を通じて専門的ネットワークを拡大する

→四大編入後に「出遅れた状態」にならないため、在学中からキャリア準備を組み込む。

# ケース記録

## A カレッジ ケース記録

X市カレッジでは、専門拠点校構想のもと、各キャンパスが地域の労働市場に基づいた特定の産業に注力する拠点校となっている。Aカレッジは、運輸・流通・物流管理（Transportation, Distribution & Logistics）の拠点校として位置づけられている。

この分野では、トラック運転、物流・倉庫管理（Distribution/Warehousing）、サプライチェーン管理（Supply Chain Management）が含まれ、「運輸」という語から想像される以上に、サプライチェーン・ビジネス領域と強く広い結びつきがある。

### 1. CTEプログラムの構造と「積み上げ可能なクレデンシャル」

#### (1) 四大編入ではなく就職（workforce）直結型のプログラム

Aカレッジを含むX市カレッジでは、四年制大学への編入（transfer）と、双璧をなすCTE（Career & Technical Education）プログラムが多数設けられている。下記の語りにあるように、CTEプログラムは、コミュニティカレッジの中でも特に「就職直結」の性格が強調され、学内で完結することなく、「雇用主とのパートナーシップ」を必ず伴うものである。

「それらのプログラムでは、学生は修了後、そのまま労働力市場に向かい、4年制（大学）には進みません。そしてこうしたプログラムでは、私たちは雇用主とのパートナーシップを構築します。（原文：“*Those programs are where students go straight to the workforce once they complete here, they don't go to the four year. And in those programs, we establish partnership with employers.*”）」

Aカレッジは運輸・流通・物流管理分野の拠点校であるため、CTEプログラムは、

- 自動車整備（Automotive）
- 商用運転免許（Commercial Driver's License: CDL）
- サプライチェーン／物流管理（Supply Chain & Logistics）
- 幼児教育（Child Development）
- 刑事司法（Criminal Justice）

など運輸・流通業に関するものを含みながら多様な領域で展開される。certificate（短期資格）で終わるものもあれば、応用科学準学士（Associate in Applied Science: AAS）につながるものもある。いずれも職業直結型プログラム（workforce programs）として、四年制大学への編入ではなく労働市場への直接的な移行を目標としている。

特に商用運転免許については、以下のように運転車両の大きさ・用途に応じてA、B、Cの3段階のライセンスが用意されており、学生は希望する資格レベルを選択できる。

- **CDL-A（大型トラック：big rig trucks）**：州間を走る長距離輸送（OTR: Over the Road）に

従事可能で、A カレッジで提供される CDL では最も高度なもの。16 単位の訓練プログラムで、修了に約 16 週間を要する。

- ・ **CDL-B (市バス・中型車両)** : 旅客車両や X 市内のバス運転などに従事可能。9 単位の訓練プログラムで、修了に約 6 週間を要する。
- ・ **CDL-C (配送トラック : UPS (United Parcel Service : 米国の大手宅配・物流企業) 等)** : 小～中型の配達用車両の免許で、3 単位の訓練プログラム。

A カレッジにはこれらの取得のため、キャンパス内に各種車両やヘリコプター、練習用の走行トラック、修理を学ぶためのエンジンなどをそなえた大規模な実習棟 (TDL センター) がある。学生は商用運転免許を取得したあと、働き方の希望と取得免許のレベルに合わせて、州をまたいで長距離を走る「over the road (OTR)」の仕事を選ぶことも、イリノイ州や中西部に限定した地域 (regional)、地元 (local) の雇用を選ぶこともできる。輸送産業は、「輸送が止まればすべてが止まる」性質の必須産業であり、全米で非常に需要が高い。

## (2) 「積み上げ可能なクレデンシヤル」 (Stackable Credentials)

CTE プログラムは、「積み上げ可能なクレデンシヤル」として設計されている。「積み上げ可能」とは、基礎→上級→学位という段階的な資格取得を通じて、学習とキャリアの双方を伸ばしていく構造を意味している。

「まず基礎証明書→さらに進めば上級証明書→さらに進めば学位、というように積み重ねることが可能です。(原文 : *students can get a basic certificate, they can continue and get an Advanced Certificate, and then they will continue and get their degree*)」

この概念は X 市カレッジの教育訓練を支えるキー概念となっており、単発の訓練で終わるのではなく、学生が長期的にキャリアを積み上げるパスウェイ (career pathway) を描けるようにすることを意図している。

## 2. 企業とのパートナーシップ構築とシステム

CTE プログラムでは全て産業連携が徹底されており、個々の企業との関係に加えて、Advisory Board (諮問委員会) という形で複数の雇用主がシステムに組み込まれ、産業のトレンドについてアドバイスをもらう仕組みが制度化されている。

「全ての CTE プログラムに企業パートナーがいます。また、私たちには Advisory Board (諮問委員会) があり、その委員会には複数の雇用主が参加し、現在の産業トレンドについて助言してくれます。(原文 : “*We have partnerships for all the programs... we have advisory boards, and*”

*in our advisory boards, we have employers that advise us on what the industry trends are.”*」]

企業パートナーの開拓や維持を行う組織体制としては、キャンパスごとに各注力産業における業界の雇用主との就労連携（Workforce Partnerships）を専門に担う担当者が配置されている。より専門性が高く、広範囲なパートナーシップの構築は彼らが主導し、より小さなスケールでは、Career Services 担当者も個々の企業と関係をもっている。企業が担当者に直接求人を持ってくることもあり、部署内の掲示板に掲載している。個別のスタッフ任せではなく、組織的なパートナーシップ構築体制の上に成り立っているシステムであるといえる。

### 3. スキル需要への対応と賃金・スキルの関係

上述のように、商用運転免許（CDL）では A・B・C の各レベルに応じて訓練期間が異なるが、これは連邦・州・地域の安全基準や規制に従って訓練内容が調整されていることによる。イリノイ州では、商用運転免許を取得するには一定期間の正式な訓練を受けることが義務づけられており、安全規制や免許要件への準拠がプログラム設計の前提となっている。

さらに、求められるスキル水準が賃金水準と連動している点が明確に語られており、たとえば連邦・州・地域ごとに最低賃金が異なるため、賃金に見合うスキル要件（job requirements）は州によって変動しうる。

「連邦の最低賃金は州ごとに異なっています...そして賃金がそれほど高くない州もあります。求められる要件は仕事によって異なりえます。というのも、『この最低賃金ならこのスキルが必要である』という定めに基づいて、それぞれの雇用主が求めるスキルが変わるためです。（原文：“*The federal minimum wage is different state to state... some states who may not pay as high... the requirements could be different for those jobs because of what the skills that they asking for based on what they said that this minimum wage requires these particular skills.*”）」

こうしたスキル要求の明確さは、労働者個人の賃金交渉にも直結し、アメリカでは「もし本当に独自のスキルを持っていると判断できれば、より高い給与を交渉できる可能性がある（原文：“*if you figure that you have some real unique skills ... you may be able to negotiate a higher salary.*”）」。

### 4. 資格（Certificate）と学生・雇用主のマッチング

#### (1) 雇用主の求める多様なスキルへの対応

雇用主が求めるスキルは、基礎的な接客スキルから、IT スキル、サプライチェーン、サイバーセキュリティのようなよりテクニカルなスキルまで幅がある。こうしたニーズに応じて、X 市カレッジには IT・サプライチェーン・サイバーセキュリティなど多様なサーティフィケート／学位が

用意されており、雇用主から「このスキルを持つ人が欲しい」と要請があれば、それに対応するプログラムや証明書を通じて人材を供給することができる。フォークリフトのように、一週間の短期資格の訓練も提供している。上述のように、アメリカではスキルのレベル次第で給与が変わることもよくある。

## (2) スキルに応じた教育段階と学生のキャリアパス

よって、キャリアサービス部門や編入支援 (transfer) 部門など複数の部門が連携し、カレッジでの教育とキャリアパスがどうつながるかについて、学生の理解を助けることが重要視されている。それぞれの担当部署が、コミュニティカレッジで修得すべき科目、四年制大学進学に必要な条件 (編入支援部門)、業界の動向やその職業に求められる要件 (キャリア開発部門)、学位の段階 (準学士→学士→修士→博士) に対応した職業と収入の上昇を具体的に説明し、カレッジで準学士を取得して終了するのか、四大編入するのかという選択肢を金銭的にどう見るかなど、全体的かつ長期的なキャリアパスを理解させている。

「もう一つ重要なのは、“その仕事をこなすために何が必要なのか—具体的にどんなスキルが必要なのか”を理解することです。そして、その仕事を自分の一生のキャリアにしたい、最終的にはそこで定年まで勤め上げたいと思うのであれば、必要となるすべてのスキルを身につけておく必要があります。成功するためにどのような教育が必要なのかを、しっかり理解しておくことが重要です。(原文: “Other area is understanding what it takes — what skills it actually takes in order for you to do that job and do it well. And if this is a job where you want to make it a career, where you more than likely want to retire from, then you want to have all the skills that you know you're going to need. You want to make sure you understand what education is needed so you can be successful.”)」

このキャリアパスにおいて、コミュニティカレッジは、四年制大学の費用が非常に高いことに鑑みると、授業料がより安価で、多くの学生が経済支援 (Financial Aid) を利用でき、段階に応じて必要な職業スキルが得られ、そのまま就職もできるため、人気が高まっている。

## 5. 実践的学習の機会と種別

### (1) ポータルサイトやプラットフォームの活用

X市カレッジでは、ウェブサイト上に「アプレントイスシップ/ インターンシップ/ ワーク・ベースド・ラーニング」ポータルが設けられ、学生はそこからアプレントイスシップ、インターンシップ (マイクロ・インターンシップ、短期インターンシップ、サマー・インターンシップ、長期インターンシップなど多様)、ワーク・ベースド・ラーニングの多様な機会を探し、応募することができる。これらの機会はまだ全プログラムに網羅的に整備されているわけではなくその途上 (still

building it) であるが、実際にインターンに参加し採用される学生は確実に存在する。

学生がインターンシップの情報を得る方法は大きく2つあり、1つは上記のポータルサイト、もう1つは求人プラットフォーム「Handshake」である。アメリカではほとんどの大学が学生の就職活動に Handshake を利用しており、学生は Handshake を通じてインターンシップ、フルタイム・パートタイムの仕事の求人を学生が探して応募することができる。履歴書や面接の準備と同様に、Handshake の使い方を覚えることが学生のキャリアレディネスに直結するため、X市カレッジでもワークショップ（後述）などを通じて必ず使い方を指導するようにしている。

また、企業から直接カレッジにインターンシップのオファーがくることも頻繁にあり、その場合、キャリアサービスから学生全員に企業名、インターンの概要、応募期限がメールで通知される。

プログラムや実践的学習の機会是非常に多岐にわたるため、キャリアサービスが各種ワークショップを通じて案内することで、学生が自分に最適な方法を選べるよう支援している。

## (2) Earn-and-Learn 型グラント・プログラム

カレッジには Earn-and-Learn（働きながら学ぶ）型のプログラムも用意されており、補助金で運営されるグラント・プログラムでは、クラスを受講し、プログラムを完了すると手当(stipend)を受け取れる仕組みになっている。修了後は就職支援(Job Placement)の担当者が学生の就職をサポートする。学生がしっかり授業についていき、課題をこなせることが要件となるので、「無料のランチを提供し、そこで学生の現状を話し合う」、「キャリアサービスがワークショップを実施して学習状況を支援する」などのインセンティブも用意されている。短期プログラムであっても、履歴書対策や模擬面接へのアクセスは確保される。

## 6. キャリアサービス部門における学生支援の構造

### (1) ジョブ・レディネスの育成とワークショップ

キャリア支援部門の役割は、学生のジョブ・レディネスの育成である。ジョブ・レディネスとは以下のように、「自分の“ブランド”を売り込む」力をつけさせることとして語られる。

「私たちは学生が就職に備えられるよう支援しています。ジョブ・レディネスに取り組み、面接で自分自身を“ブランド”として効果的に売り込み、なぜ自分がその仕事に最適な候補者なのかを明確に説明できるようにすることを重視しています。(原文: “*We prepare our students... we do job readiness... we want to make sure that they able to go in the interview and be able to sell their brand and articulate why they are the best candidate for the job.*” )」

このため、キャリア支援部門では、ジョブ・レディネス、面接準備、自己アピールの方法について徹底的な支援を行っている。たとえば、アメリカの就職活動において必須となる履歴書(resume)やカバーレターの作成支援に加え、四年制大学進学時の奨学金申請などに必要な推薦状

(recommendation letter) などについて、各種ワークショップを開催している。キャリア支援部門が実施する主なワークショップは以下の通りである。

- 模擬面接 (Mock Interview) — 学生が実際に面接を受け、専門家から具体的なフィードバックを受けることができる。業界の人事 (HR) 部門の専門家を招いて実施することもある。
- 履歴書ワークショップ (Resume Workshop) — 雇用主が履歴書で何を見るのか、何を入れるべきで何を入れない方がよいのか (do's and don'ts)、どうすれば面接に呼ばれる履歴書になるのかを教える。
- カバーレターワークショップ (Cover Letter Workshop) — カバーレターでの自己アピール方法について教える。
- 推薦状ワークショップ (Recommendation Letter Workshop) — 推薦状の依頼方法について教える。
- Handshake ワークショップ—Handshake の使い方、利点、Handshake を通じた応募の仕方を一から説明する。

これらのワークショップは「義務ではないが、強く推奨される (原文: “*It's not mandatory, but highly encouraged*”)」。参加率はとても高く、その理由として教員やスタッフと連携して強く広報活動を行っていることが挙げられる。学生の参加意欲を高めるには、学生に「自分にとってどう役立つか」を明確に伝える必要があり、以下の語りのように学生への訴求性を工夫し、かつ学外でも役立つ汎用性の高いスキルであることを強調している。

「ワークショップを宣伝して学生たちにチラシを送るときには、それが目を引くようにしたいのです。つまり、こう伝えるのです:

『面接に自信がありますか？

次の面接を“ものに”しましょう。

内定を“決める”ことができるようにしましょう。』

どのように宣伝するかによって変わりますが、それがあなたにとってどう役立つのかという重要性を強調することが大切です。しかも、それはキャンパス内だけでなく、キャンパスの外でも—内部でも外部でも—役立つということを伝えるのです。(原文: “*When you advertise it and you send the flyers to students, you want it to make it stand out to say, you know:*

*Are you comfortable with interviewing?*

*Nail your next interview.*

*Make sure you able to seal the deal.*

*It depends on how you advertise it, and to stress the importance of how this will benefit you — and not to benefit you just at the campus, but outside the campus, internal and external.” )」*

## (2) ソフトスキルの育成

また、タイムマネジメントスキルやオーガナイズスキル (organizational skills) といった「ソフトスキル」の育成も重視している。学生に「あなたのソフトスキルを教えてください。あなたのソフトスキルは何ですか？その中で、あなたの最も得意なソフトスキルをどのように説明しますか？もし自分のソフトスキルがカスタマーサービスだと考えるなら、顧客満足とはあなたにとって何を意味しますか？対立の解決 (conflict resolution) とはあなたにとって何を意味しますか？

(原文: *“Tell me about your soft skills. Tell me about your soft skills. What are they and how? How do you describe what's your best soft skill. If you see your soft skills as customer service, what does customer satisfaction mean to you? What does conflict resolution mean to you?”*)」と問いかけ、学生が強みとするソフトスキルを語れるよう支援する。学生にはよく「どの職場でも顧客サービスは重要」であると伝えている。

上述の模擬面接やワークショップ、ソフトスキルの育成は、「私たちは“ジョブ・レディネス”を一式として包括的に行っています。(原文: *“We do a complete job readiness.”*)」と語られるように、それぞれが単体の試みではなく全てで一体の試みとして構築されている。

総じて、学生支援は、資格やプログラムの説明、ワークショップを通じた支援、メールやウェブサイトを通じた情報提供、Handshake などのツールの使い方指導、進路選択やスキルの整理に関する個別相談のすべてを組み合わせるものであり、学生が「自分だけで探さなくてよい」環境が整えられている。

## 7. 生活上の事情・困難に対する支援

学生は家庭の問題や仕事、健康などさまざまな事情を抱えている。そのなかで、キャリアサービスは可能な限りのサポートを提供し、学生が成功できるように手助けする。その1つとして、食糧支援 (Food Pantry) で家に食べ物が無い学生向けに無料で食料を提供している。また、面接に行くための服を持たない学生向けに、面接用のスーツやパンプス、小物の貸し出しも行っている。こうしたリソースが、学生が学習を継続 (stay on track) するうえで非常に重要である。加えて、以下の語りに見られるように、こうした事情の中でも学生がモチベーションを保てるよう、人生を変える可能性としての教育訓練の重要性を強調している。

「人には生活があり、いろいろなことが起きます。そうした事情を思いやりながら、学生ができるだけ成功できるように、必要な支援を提供しています。学生のモチベーションを保つために、資格取得の重要性を強調します。教育によって人生が変わるのだということです。それは安定した就労につながり、得られる収入によって家族を養い、自分自身を支えることができるようになるからです。(原文: *“Again, you know, it's the life. Life happens. And all those things we compassion about, and we help the students be as successful as they can possibly be here by giving them*

*also the support they need. So to keep them motivated, we stress the importance of getting the certificate in education — education that will change their life, you know. So it would lead them to gainful employment, this income that you're going to be making, this income that you can feed your family and take care of yourself.”」*

## 8. プログラムの評価とアウトカム測定

CTE プログラムの評価について、州レベルではイリノイ州コミュニティカレッジ委員会（ICCB：Illinois Community College Board）が全体の基準を監督している。そのうえで、その基準に沿ってプログラムが運営されているかどうかを地区本部（District Office）と各キャンパスの学長オフィス（President's Office）が確認する。すなわち、州のコミュニティカレッジ委員会が基準を作り、地区本部が監督し、キャンパスレベルで学部や部署がデータを提出する、という建て付けになっている。

各部署には年間計画（Annual Plan）を作成する義務があり、前年度の成果（Outcomes）を振り返り、うまくいった点と改善が必要な点を確認する。具体的には、ワークショップの実施数、クラスの訪問数などの指標について、年度内にどれだけ実施できたかを年間計画の達成割合として管理し、たとえば30%、40%の達成度なら、翌年度は50%の目標を立てる。年間の終わりに成果をレビューし、多くの場合、成果は良好だが、必ず1つは改善点があり、翌年はそこに取り組む。

プログラムの修了率（Completion Rate）は学部長オフィス（Dean's Office）、学長オフィス（President's Office）、Registrar（教務課）が管理しており、キャリアサービスの所管は主に就職支援と学生サービスのアウトカムである。測定が難しいのは就職率や賃金データであり、特に、学生が就職した企業がイリノイ州に本拠地を持っていない場合、データの取得がさらに難しくなる。イリノイ州の雇用データ機関（IDES：Illinois Department of Employment Security）から得られる情報もあるが、親会社が他州にあったり、州のデータベースに反映されなかったりするケースも多く、完全ではない。また、雇用主が学生情報保護法（FERPA）の関係で情報提供を拒否することも多いため、卒業生本人に直接電話（cold calling）して、「商用運転免許を取得して就職したか」「今どこで働いているか」を確認することもある。

## B カレッジ ケース記録

X 市カレッジの専門拠点校構想は、7 つのキャンパスすべてに同種の高度設備を置くのではなく、投資を1か所に集中させる設計をとっている。B カレッジは其中で、先端製造業 (Advanced Manufacturing) を担う拠点として位置づけられている。

### 1. オープンアドミッションと基礎力支援

B カレッジは、市の居住者を対象にオープンアドミッション (入学選抜なし) の方針をとっており、基本的に16歳以上であれば多くのプログラムに出願し学ぶ機会がある。ごく一部に選抜制のプログラムもあるが、基本的には「学びたい人すべてに門戸を開く」設計である。高校を卒業していない場合、高卒認定資格を取得できる機会も提供されている。数学・読解・ライティングについて基礎から上級まで幅広いレベルの教育があり、発達教育 (リメディアル) 科目も設けられている。

出願者は基本的にプレースメントテストを受け、数学と英語のテストが課される。ただし、プレースメントテストは「入学の必須条件」ではなく、特定の授業への「配置 (placement)」に用いられている。英語・数学の一定レベルの能力が必要な授業において、必要な能力を満たしているかをテストで確認し、結果によっては、数学または英語の発達教育 (リメディアル) 科目の履修が求められる。一定レベルに到達すれば、学位取得に必要な授業を受講できるという仕組みで、プレースメントテストは「学位取得に必要な授業へアクセスする道を開くもの」として機能している。

### 2. プログラムとサーティフィケートの構造：「積み上げ可能 (stackable) なクレデンシャル」

#### (1) クレジット (単位) / ノンクレジット

プログラムには最終的に準学士号につながるクレジット (単位あり) と、継続教育 (Continuing Education) としてのノンクレジット (単位なし) のものがある。後者は一般的に短期のプログラムで、水泳やエアロビクスから、子どもの数学力を高める補習、さらに「8週間の溶接クラス」のような就労志向の短期プログラムまで非常に幅広い。

#### (2) 「積み上げ可能 (stackable) なクレデンシャル」

クレジット (単位あり) のプログラムでは、「プログラムを修了する」とは、いずれかのサーティフィケートを取得することを指す。サーティフィケートには以下の3つのレベルがある。

- ベーシック・サーティフィケート (Basic Certificate) : 所定の授業群を履修して取得
- アドバンスド・サーティフィケート (Advanced Certificate) : ベーシック・サーティフィケートに追加履修して取得
- 準学士号 (Associate Degree) : アドバンスド・サーティフィケートにさらに追加履修して取得

これらはすべて「積み上げ可能 (stackable)」で、最終的に準学士号につながっており、準学士号を取得して四大編入することも可能で、どの段階まで取得を希望するかは学生によって異なる。

「積み上げ可能なクレデンシャル」は、学生がどこまで学ぶか (ベーシック/アドバンスド/準学士) を自分で決め、途中のどの段階でも就職へ移行できるという柔軟性が組み込まれた仕組みなのである。各サーティフィケートは次のサーティフィケートをさらに取得する機会でもあり、同時に「業界内で何らかの就職機会へつなげる良い機会」でもある。

なお、ここでいう「サーティフィケート」は、上記の履修証明だけでなく、業界認定資格 (industry-recognized certificates) も含む概念で、これらも多く授業内に組み込まれ、学生は上述のベーシック/アドバンスド/準学士と並行して積み上げていく。B カレッジで扱っている業界認定資格は、たとえば以下のようなものである (資格の説明は筆者による補足)。

- **溶接資格 (Welding certificates)**

金属材料を接合する溶接技術に関する資格。溶接方法や素材別に細分化されることが多く、製造業における基礎的かつ汎用性の高い技能証明である。

- **CNC 機械オペレーター資格 (CNC machine operator certificates)**

コンピュータ数値制御 (Computer Numerical Control: CNC) によって動作する工作機械を操作・設定する技能を証明する資格。精密加工や量産工程に不可欠なスキルとして広く求められている。

- **NC3 資格 (National Coalition of Certification Centers)**

アメリカの製造業団体 NC3 (National Coalition of Certification Centers) が提供する業界認定資格。企業と教育機関が連携して設計されたカリキュラムにもとづき、製造現場で即戦力となる技能の習得を証明する。

- **NIMS 資格 (National Institute for Metalworking Skills)**

金属加工分野における全米標準的な技能認証資格。機械加工、測定、品質管理などについて段階的な技能水準を評価・認証する制度で、製造業界での信頼性が高い。

- **OSHA 資格 (Occupational Safety and Health Administration)**

米国労働安全衛生局 (OSHA) が定める安全衛生に関する修了証。労働現場における安全基準やリスク管理に関する知識を修得したことを示し、多くの製造・建設関連職で取得が求められる。

B カレッジは特に、先端製造業の拠点校として製造技術・工学センター (MTEC: Manufacturing Technology & Engineering Center) という非常に恵まれた訓練設備を有しており (詳細は次項で後述)、そこで学んだスキルだけで労働市場に入れるため、準学士号まで修了しない学生もいる。カレッジとしては、学生がニーズに応じて就職や四大編入、必要なスキルの獲得ができることをポジティブな成果とみなしている一方で、修了すれば最も高度なスキルが得られるため、プログラムを修了してほしいとも思っている。しかし結局は学生次第であるということが、以下の語りに象徴

されるように繰り返し強調される。

「私たちは学生がプログラムを修了することも重視しています。修了して、最も高度なスキルを身につけてほしいと思っているからです。ただし、学生の目的次第です。「3つのことだけ学びたい」学生もいれば、「私たちが教える30項目すべてを学びたい」学生もいます。(原文: “*But we also look at students completing programs — because we want students to complete and have the highest skill. However, it depends on student interest. Some students want to learn only three things — and that’s it. Some want to learn all 30 things we teach.*”)

なお、準学士号と技術系サーティフィケートの「違い」は、準学士号は技術科目に加え一般教養 (gen-ed) 5科目を含む点である。

### 3. 先端製造の拠点校としての産業連携：目的・体制・企業層

#### (1) 先端製造業への注力

Bカレッジの注力産業は先端製造業であり、学術プログラムの大きな焦点は、当該分野で産業界との関係を構築することに置かれている。拠点化は「非常に大規模な投資」であり、拠点校でプログラム開発を行うことで、1つのキャンパスにその分野における訓練設備や関係構築のためのリソースを集中させることができる。また、他キャンパスが導入したい場合には「すでに開発済みのプログラム」を展開できるだけでなく、企業との関係構築も含めて支援できるというメリットがある。拠点配置の判断は、カレッジがある地域の立地や産業集積 (industry presence) を踏まえて行われており、地域の発展への寄与と市全体の支援につながっている。

また、Bカレッジの先端製造業訓練の拠点である製造技術・工学センター (MTEC) は非常に充実した設備であり、日本企業も視察に訪れ、「日本よりずっと進んでいる」と評していた。しかし、これはアメリカでも非常に珍しく特別な事例であり、州内・国内で類似のセンターは増えているものの、大学でここまでの設備が整っているところは多くない。

製造技術・工学センターには単位制の先端製造業プログラムとノンクレジット (単位なし) 研修が含まれ、その全てがパートナー企業 (industry partners) との関係にもとづいて構築されている。企業側は、諮問委員会 (advisory committees) への参画、活動・イベントの開催、カスタマイズ研修への参画、インターンシップやワーク・ベースド・ラーニングの機会の提供、卒業生の採用を担う。カレッジ側は企業のニーズに応じた人材育成・供給を担い、企業からは、購入すべき設備、訓練内容の構成、最新技術へのアップデート等の助言を受ける。

#### (2) 企業との連携を担う人員・役割

Bカレッジの先端製造部門は少人数体制だが、複数の役職が置かれている。例えば、助成金担当コーディネーター、学生と直接やり取りして求人情報につなぐコーディネーター、パートナー企業

や産業団体と協力してツアーやイベントを運営するディレクターなどである。

製造技術者協会（Society of Manufacturing Engineers）や地域開発団体など、企業が加盟する産業団体（industry associations）は、「加盟企業への入口（a gateway to their membership companies）」のような存在であるため、さまざまな企業への紹介を得るための大きなレバレッジとして位置づけられる。

B カレッジと企業との関係はいわば階層構造（hierarchy）になっており、上から順に下記のよう

- 最上位：諮問委員会（Advisory Committee）があり、特に活動的な約 20 の団体が所属する。
- 次の層：毎学期のジョブフェアに参加する約 50 社
- さらに下の層：長年のイベントやジョブフェアを通じて多様な企業が関与（毎学期継続参加の企業もある）

最終的に何らかの形で関わりのある企業は 100 社以上に及ぶ。企業の近さ、規模、人材ニーズの高さ等によって関与の頻度が異なり、定常的に関わる企業もあれば必要時のみ参加する企業もある。

企業とのやり取りは、企業のキャンパスツアー、授業へのゲストスピーカー、学生の企業訪問、ジョブフェア等の複数の場面をとらえて行われ、企業のニーズとカレッジ側のプランが一致しているかを確認する。新カリキュラムの開発に取り組む際には、選ばれた少数の企業と密に協力し、プログラムの内容について意見をもらう。

なお、企業側のニーズとしては、基礎スキル・高度スキルのどちらも存在する。企業にエントリーレベルのよいオペレーターがいてさらに成長させたい場合は、図面の読み方、測定方法、品質管理技術などの基礎スキルの育成が要求される。一方、新技術を導入したいエンジニアや管理職は、AI やロボティクスなどの高度スキルの育成について相談してくる。

#### 4. カリキュラム変更とプログラム評価

##### (1) カリキュラム変更の余地とプロセス

B カレッジでは、ある程度まではかなり柔軟に大学がカリキュラムを変更できる。しかしカリキュラムは、国全体で起こる産業のシフトやトレンドに影響される。たとえば AI やデータセンター等の動向によって、プログラムも変更を求められ、新たな領域にも触れることになる。現在、X 市では量子技術（quantum technology）分野の構築や参入が進んでおり、地域にその産業が来る以上、カレッジは学生を支え、熟練労働力（skilled workforce）を育成する立場として、量子技術の原理をどこで教え始め、どう訓練するかを評価する必要がある。今、製造分野において AI やその応用技術がどう適用されるかをより深く見ている状況である。

とはいえ、プログラムの基礎部分はほとんどそのままである。学生の多くが製造業の経験ゼロで入ってくるため「ゼロ地点から積み上げる」（“build from ground zero”）必要があり、溶接やロボ

ティクスの基礎など、教えるべき基本事項は大きく変わらない。一方、基礎ができたあとの応用部分のスキルやカリキュラムは、より機動的（nimble）で変更しやすい。

ただし、カリキュラムの変更は、産業界からの情報に基づきつつも、正式なプロセスをふむ必要がある。プログラムの実行可能性、労働市場の存在とニーズの有無、費用対効果を示す必要があり、設備・スペース・リソースが不足しコストが高すぎる内容は教えられないという制約がある。加えて州の承認も必要で、州は州全体の労働力育成への貢献や、州レベルでのプログラムの変更価値を評価する役割を持つ。カリキュラム変更の承認ステップとして、まず教員・職員・地域産業が内容を決めたあと、

1. B カレッジの大学レベルの委員会
2. X 市カレッジ全体の地区レベルの委員会
3. イリノイ州コミュニティカレッジ委員会（ICCB: Illinois Community College Board）
4. 認証機関（HLC: Higher Learning Commission）
5. 連邦の財政援助システム（学生が連邦奨学金を受けるための承認）

という複数レイヤーの申請を経る必要があり、数多くのステップがあるため時間を要するが、それでも変更の余地は十分にある。

カリキュラムの変更にも大小の幅があり、授業の学習成果（アウトカム）を変更するといった小規模のものから、インターンシップのプログラム変更のような中規模のもの、準学士号へのまったく新しいパス（pathway）導入のような大規模な変更もある。たとえば、溶接で時代遅れになったスキルを教えるのをやめるといったような小さな変更は学科レベルで簡単に行えるが、電気工学技術（Electrical Engineering Technology）のような新たなプログラムを導入するとなると大きな変更になるため、多くのステップを要する。

## （2）プログラム評価のレベルとサイクル

プログラムの評価は、異なる時期に複数レベルで行われる。B カレッジでは、学科単位で、教員全体としてプログラム評価を定期的実施し、学生の成功状況を確認している。パートナー企業が参画する諮問委員会（advisory boards）でも定期的に点検と妥当性の再確認を行っており、卒業生を採用した企業から意見を聞く機会も設けている。そのうえで 5 年ごとに、より形式的なプログラムレビューを実施し、5 年分のデータを用いて、ニーズ・コスト・質が確保されているか、プログラムは依然として有効かを判断する。

さらに、認証機関（accreditor）は 10 年ごとにカレッジ全体のレビューを要求するため、カレッジでは自己点検報告（self-study）を行う。確認事項は、プログラムの継続的改善や価値・ニーズ・質の評価が一貫して行われているかどうかといった点である。よって、毎月とはいかないが、毎年必ず何らかの評価が行われており、学生の成績やカリキュラムの成果指標、プログラムの変更

や新プログラム導入の要不要、現在のプログラムがまだ意図したニーズを実行できているか、などが継続的にチェックされている。

### (3) 評価指標

評価指標としては以下が挙げられる。

- 授業の成功度 (course success) : 学生が授業に合格 (pass) し、授業で求めた能力 (competencies) を身につけているか。授業設計に際し、学習成果 (outcome) や目標、必要な能力が設定されており、合格することで能力を身につけたと判断される。
- 就職率 (job rates) : 就職しているかどうかのほかに、訓練内容は仕事に役立っているか/訓練で想定されたスキルを身につけているか/職場でうまく働いているかも指標となる。
- 労働市場全体の状況 : X 市地域・州全体・全米レベルの需給状況
- 入学者数 (enrollment) : 入学者が著しく少ないプログラムの改善を検討するなど
- 教員の専門性 (professional development) : プログラムの担当に必要なスキルを持つ教員を確保できるか、必要なスキル、どこで研修を受けられるかなど。たとえば、現在 B カレッジではコンピュータサイエンス工学の授業は専門教員がいないため開講できず、見つかったとしても雇用コスト面で難しい可能性もある。

このように多数の指標がある中で、最も重視されるのは以下の3つである。

1. 学生がプログラムを修了しているか
2. 仕事に就けているか
3. 編入した学生が四年制大学で成功しているか

## 5. ワーク・ベースド・ラーニングと就職支援

### (1) ワーク・ベースド・ラーニングの3レベル (アプレントイスシップ/インターンシップ/実習) と単位認定

Bカレッジでは、アプレントイスシップ、インターンシップ、実習 (practicum)、といったワーク・ベースド・ラーニングの機会をプログラムに「組み込む」(built in) 方向性をとっている。それぞれのコンセプトと役割は、以下のように明確に分けて語られる。

- アプレントイスシップ : 学生は「学びながら給料を得る」(“earn while they learn”)。雇用主に雇われ給与を得ながら実地訓練を受けると同時に、学校にも通う。エントリーレベルの仕事から開始して、プログラムの進行に応じて実務経験と資格 (多くの場合準学士号) を積み上げる。
- インターンシップ : 授業で得たスキルを実際の職場で適用する機会。学内のトレーニングラボでできることには限界があるため、実際の職場でスキルがどう使われるかを

学べる貴重な機会である。学生がインターンシップを行った企業に採用されるケースもある。

- 実習 (practicum) : 専門的・集中的なプロジェクトに取り組む機会。例として、近隣企業が自社の経費整理プロジェクトをクラスに渡し、学生が授業で学んだことを使って精査・分類・整理することで企業が意思決定や支出把握を行えるようにする。

インターンシップや実習はすべてのプログラムで必修ではないが、機会があれば単位認定できる仕組みもある。インターンシップを必修要件とするプログラムもあり、その場合は学生が要件を満たせるよう、パートナー企業との関係維持に非常に力を入れている。ワーク・ベースド・ラーニングを単位認定してもらう場合、企業による評価が必要であり、時間厳守、タスク完了、職業的態度、能力、主体性、自立性、チームワーク等の評価項目を満たさなければ単位は取得できない。

ワーク・ベースド・ラーニングは学生にとって価値があると認識しており、今後より多くの機会を提供できるよう動いている。しかし、ワーク・ベースド・ラーニングを必修にするとすると学生全員分の機会を確保する必要があり、現時点でそれは実現可能ではない。

## (2) 企業側のメリットとインセンティブ

企業にとっても、当然カレッジと連携するメリットがある。まず、カレッジは「企業が将来雇用する人材を訓練」しているのであり、訓練の負担と費用は企業ではなくカレッジが負っている。さらに、ワーク・ベースド・ラーニングの機会は、企業にとって低コストで業務を進める手段にもなる。たとえば 10 人の学生が先に例示した経費整理プロジェクト実習に参加する場合、公認会計士 (CPA) やフォレンジック会計士 (公認会計士の資格を活かして不正会計の発見や予防を行う会計士) を雇うよりはるかに低コストで済む。

一方で、連邦税制による税控除などの財政的インセンティブは実はあまり多くない。フォーラムでは、「企業がアプレントシッパやインターン、新人育成に協力する財政的なインセンティブがもっとあればいいのに (“it would be really good if companies had more financial incentives to work with apprenticeships, internships, and training new employees.”)」という意見が出ている。

## 6. 学生支援

### (1) ワーク・ベースド・ラーニングの選択支援

ワーク・ベースド・ラーニングの選択肢は非常に多様であり、短期／長期／マイクロ、フォーマル／インフォーマルといった複数の選択肢を提示している。この背景として、学生の中には家庭や子どもの世話をしなければならない者や、学びながら現在の仕事を続ける必要がある者もいるため、それぞれに異なるニーズがあり、キャリアや訓練に割ける時間が異なる。また、どの企業も自分たちはユニークであり、特別なニーズを持つと考えているため、自社向けのアプローチで設計したいと望んでいる。カレッジ側はこれらの異なるニーズに合わせられるよう、多様なオプションを

示すことで対応しているのである。

よって、学生は自分のニーズに合う機会を見つけることができるが、選択肢が多すぎる場合には、違いや応募プロセス、必要事項の説明に時間を要することもある。こうしたプロセスを助ける複数の役職が設置されている。まず、すべての学生には入学するとアドバイザーが付き、次に履修すべき授業や履修登録の方法、履修の前提科目などの質問に対応する。また、キャリア開発 (Career Development) 部門が履歴書の作成支援や求人情報の掲載を担当し、「握手の仕方から挨拶の仕方まで」あらゆるジョブ・レディネスを支援する。加えて学科レベルでも、情報を管理し、学生からの質問に対応するコーディネーターが配置されている。

## (2) Handshake の活用

企業からインターンシップやワーク・ベースド・ラーニングの機会について連絡があると、B カレッジ側はそれを Handshake という就職活動用プラットフォームに掲載する。Handshake 上には学生専用の機会もあるが、ほとんどのインターンシップは企業ウェブサイトにて一般公開されており、学生は通常の求人応募と同様に応募する必要がある。

Handshake は雇用主と求職者がつながる SNS 的なプラットフォームで、学生は LinkedIn のようなプロフィールを作成する。X 市カレッジでは Handshake を「学内公式の求人掲示板 (in-house job board)」として採用しており、管理者はプロフィールを作成している学生数、応募件数、登録企業数等を把握できる。また、「B カレッジの製造系企業リスト」といったような分野別の雇用主一覧も作成でき、学生が関連企業を見つけやすくなっている。

Handshake の重要な特徴は、LinkedIn と異なり、学生の利用状況や就職状況などの「データを追跡できる」点で、カレッジは就職支援の取り組みがどれくらい効果を上げているかを把握することができる。

## (3) 学生の就職経路：直接採用／派遣・紹介会社／公共求人機関

学生の就職経路は複数あり、学生と企業が直接つながる「直接採用」が最も望ましい方法である。派遣会社 (temp agencies) や紹介会社 (placement agencies) も存在し、学生が派遣会社に雇われ企業と契約して働く形も「最適とはいえない」が、経験を積む手段にはなりうる。公共の求人機関 (X 市 Cook Workforce Partnership) もあり、失業局のような役割で、学生や一般の人が登録しサービスを利用して応募できるが、最終的に採用を決めるのは企業である。

## C カレッジ ケース記録

### 1. ビジネス分野への注力と拠点校構想の変容

C カレッジは、X 市カレッジにおいてビジネス分野に特に注力しているカレッジである。ただし、2024 年 9 月まではビジネス分野の専門拠点校構想をとっていたが、現在は異なる形をとっている。

当時の組織再編で明らかになったのは、学生の多くが準学士号を取得してすぐに就職するよりも四大編入 (transfer) を志向しており、ビジネス分野の拠点校というには少々実態とずれている (misnomer) ということであった。ビジネス分野では、準学士号 (Associate degree) 修了時点で入職する学生は一定数いる一方で多数ではなく、学生の大半は学士号取得を目指す流れにあった。よって再編の結果、ビジネス分野の Center of Excellence の業務の一部は、C カレッジ内のキャリア・編入センター (Career and Transfer Center) に統合され、残りの業務を地区本部 (District Office) へ移すことで、C カレッジ単独ではなく 7 校全体に向けた一括調整を行い、全学的に扱えるようにした。

C カレッジがビジネス分野に注力している背景には、校内スペースの制約がある。カレッジはダウンタウンに位置しており、標準的な教室・オフィスはあるが、製造業や医療、トラックドライバー等の実習中心のプログラムを作ることは難しい (ただし、詳細は後述するが、さまざまな企業と立地が近いというメリットもある)。

この点で、ビジネスは通常の教室で教えられるが、「教育は雇用につながっているのか？」(“Does that result in employment?”) という問いが残り、その問いに今も取り組み続けている。

### 2. ビジネス分野と進路設計：就職・編入の関係

#### (1) 就職／四大編入とキャリア開発

上述のように、ビジネス分野では学歴要件が高度化しており、学生の四大編入志向も非常に高い。保険分野を代表とするいくつかの分野では、未だ準学士号が労働市場で「受け入れられて」おり、カレッジには準学士号で就職できる強力なパートナー企業がいる。大手のリスクマネジメント企業や保険会社で働きたい学生は、応用科学準学士号 (AAS) 修了後、長期雇用に移行できる。これは後述するアプレントイスシップモデルによって可能になっており、体系化されたアプレントイスシップがなく、準学士号レベルの学生を採用しないような分野ではうまく機能しない。たとえば会計分野では、学士号、あるいは公認会計士 (CPA) のように修士号が求められ、準学士号では入職が難しい。

よって、C カレッジでは、プログラムの大半は四大編入を志向しているが、四大編入支援そのものがキャリア開発と強く接続しており、キャリア準備と四大編入準備を同時並行で行うことを目標としている。高等教育の費用が高い中で、C カレッジはより授業料が安価で、クラスサイズも小さく、学生が個別のサポートを受けやすいため、多くの人にとっての「入口」(entry point) とし

て機能している。しかし、希望者に対し、実際に四大編入し、さらに学士号を取り終える学生ははるかに少ない。したがって C カレッジでは、学生が編入先に確実に入学し、「最終目標に到達すること」すなわち学士号を修了することを重要な焦点としている。そこで強調されるのが、このための支援にはキャリア開発 (career development) の要素が強く関わるということである。

たとえば、学生が希望する進路について、学生が「単に思いついた職業名であり、響きが良かっただけ」かもしれない。本当にその仕事が自分に合っているのか、そのために必要な科目の勉強はうまくいくのか、などを知るための探索・準備ツールをカレッジが提供しなければ、学生はその学生はその目標に到達できない。そこで C カレッジではワーク・ベースド・ラーニングの一環としてシャドーイング (一定期間特定の職場で働く) を提供し、学生を様々な職業の可能性に触れさせる。たとえば、近隣のマーケティング会社で 1 学期間働き、「この仕事が好きだ」「この職場環境が好きだ」といった実感を得ることで、四大編入後の進路形成はずっと明確になる。このため、C カレッジでは四大編入支援と産業界との関係構築を両立する必要がある。

## (2)プログラムの区分け

プログラムには大きく分けて就職志向の「CTE (Career and Technical Education) プログラム」と四大編入を目指す「編入プログラム」があるが、この 2 つは対照的でありながら排他的ではない。CTE プログラムは「就職準備ができる (career-ready)」学位として応用科学準学士号 (AAS : Associate of Applied Science) を提供しており、たとえば幼児教育、ビジネス (アプレントイスシップを含む)、パラリーガル、建築/製図 (なお建築分野のプログラムは C カレッジでしか開講していない) などの分野がある。しかし CTE プログラムとは「非常に定義が曖昧な領域」(“one of the poorest defined topics”) でもある。なぜなら、準学士まで取得した学生が四大に編入して学士号を取得するケースも多いため、四大編入プログラムと「きれいに分かれた円があるわけではなく、重なりがある」。たとえば、パラリーガルのプログラムを修了し、修了後すぐにパラリーガルとして働きながら、2~3 年後に学士課程へ進学するといったケースなどである。

## 3. ワーク・ベースド・ラーニング

### (1)アプレントイスシップ：構造、運営、支援リソース

C カレッジのアプレントイスシップは、プログラムの中でも「最も高度に構造化された」(most highly structured) 実践プログラムとして位置づけられている。上述のように、準学士号取得後、そのまま長期雇用につながるプログラムであり、C カレッジでは Aon、Zurich、Allstate という 3 つの大手保険会社と保険分野のカリキュラムで協働している。

期間は 1 年のものと 2 年のものがあり、学生は C カレッジへの入学出願と、協賛企業でのアプレントイス職への応募を同時に行う。企業と大学の双方が合格を出し、学生が学力面でも要件を満たしていれば (プレースメントテストに合格するなど)、「並行した学びの旅 (parallel journey)」が始まる。学生は大学の授業を受けながら、アプレントイス先の企業が仕事に必要なスキルとして

指定する保険・人事・ITなどの科目シーケンス（その学生が企業でどんな職務を担うかによって異なる）も履修する。この2つのシーケンスを同時並行しながら、2年間で準学士号を取得し、かつ2年間でアプレンティスシップも終了するよう設計されている。最終的には、企業が学生を正社員（full employee）として雇用することが目的で、アプレンティス期間中、学生は給与と福利厚生を受け取り、学費も企業が負担する。このように非常に恵まれた制度ではあるが、その分、その職種で働く強い意志のある学生に向いている。

アプレンティスシップ期間中は、企業とは定期的やりとりし、学生の進捗についても定期チェックする。アプレンティスの学生を担当する専任スタッフが1名配置されており、職場準備（workplace readiness）の状況、コミュニケーションスキル、学業と仕事の両立について学生と話すとともに、企業側とも直接やり取りする。企業側からは「このテストの出来がよくなかった」といった情報共有も行われる。アメリカではプライバシー法（FERPA）があるため、情報共有には本人の許可が必要であるが、プログラムの一環として学生が与える。なお、上述の専任スタッフのほかに、キャリア・編入支援スタッフの職務にもアプレンティスシップ関連の対応が含まれるほか、プログラムに理解のある5~6名が追加で対応可能な体制となっている。

このように、アプレンティスシッププログラムにはカレッジ側と企業側の双方から「有償の専門的サポート」が相当量投入され、「たった30人の学生を成功に導くために、支援のエコシステムが構築されている」のであり、決して安くはないものの、「それによって新しい伝統を築いていけると期待している」。

ただし、アプレンティスシップのような「構造化されたプログラム」に参加できる学生はごく一部で、全体の100分の1程度にすぎない。それ以外の学生は、短期インターンシップや Verizon（アメリカに本社を置く世界最大級の多国籍電気通信事業者）のような企業訪問を通じて、「どんな仕事があるのか」「どんなスキルが必要なのか」を知りたがっている。カレッジとしてはそうした学生にも機会を届ける必要があり、そこが「バランスを取る部分」である。

## （2）インターンシップ

Cカレッジにおいて、インターンシップは、学生がその仕事が好きかどうかを早期に把握できる機会として重視されている。通常のインターンシップは1学期間（12~16週間）で、サマー・インターンシップ（約8週間）の慣習もある。マイクロ・インターンシップは一般に4~6週間程度で、企業側のごく短期の「正社員が担当するほどではないが、企業が実際に必要としている仕事」（たとえば「ボランティアを必要とする企業で、その企業の方針や実情に即したボランティア募集の計画を学生が作成する」など）に学生が取り組む形で実施される。企業の実際の業務に取り組むため、学生はその業務を通じて、その企業のやり方、考え方、業務のプロセスを学ぶことができる。

アプレンティスシップが給与をもらいながら学ぶ枠組みであるのに対し、インターンシップでは無給インターンの慣行が依然として強く、担当者の体感では無給60%、有給40%程度である。Cカレッジの学生は多くが低所得で、「学生がレストランで働いて生活費を稼いでいるのに、『シフ

トを減らして無給インターンに行きなさい』というのは酷であり、非常に厳しい選択」である。よってカレッジからは企業に対し、「ぜひインターンシップに報酬をつけてほしい」と働きかけ、有給の割合を増やそうと試みている。

#### 4. 企業連携の形成とカリキュラムの適応

アメリカのコミュニティカレッジは、雇用主のニーズに柔軟に対応できる点を強みとしており、企業から「必要な訓練が変わってきている」と言われればカリキュラムを変更して対応する。たとえば C カレッジでは、コンピュータサイエンスの科目シーケンスについて企業から「もうこれでは不十分だ。今必要なのはネットワークセキュリティとサイバーセキュリティだ」というフィードバックを受け、すぐに IT カリキュラムに反映し、単なるコンピュータサイエンスではなく、ネットワークセキュリティやサイバーセキュリティの実践に結びつく内容を学べるようにした。

企業との密な連携は、カレッジの立地の利点とも結びついている。たとえば Aon は「通りを挟んだ向かい側」にあり、対面・オンライン双方で頻繁に会うことができるため、関係が深い。また、アプレントイスシップの学生は午後 3 時まで企業で働き、歩いてキャンパスに移動して 3 時半には授業に参加できる。

企業との関係性開拓・構築においては、企業とのよい関係、およびカレッジのよい評判を築き続けることが重要だと考えている。地区のパートナー企業がカレッジの担当者の代わりに外部に働きかけてくれることも多いからである。つまり、「私たちがいないところで良い評判を語ってくれる人たち」の存在が非常に重要である（“So to have people *speaking well when we're not in the room* is always part of this.”）。企業が他の企業や産業団体に「C カレッジは素晴らしい取り組みをしているから、連絡するといい」と話してくれることが大きな意味を持つ。たとえば今後、不動産鑑定士協会（Real Estate Appraisers）と新たに関係を構築すべく打ち合わせを行い、C カレッジがどんな授業を提供しているか、それが不動産鑑定士のキャリアに結びつくか、カリキュラムと業界ニーズをどう整合できるかを話し合う予定である。不動産鑑定士はとても専門的な分野であるが、彼らが関係を持ちかけてきたのは、産業界の誰かが「C カレッジを知るべきだ」と紹介してくれたからで、こうした事例がもっと増えてほしいと思っている。

さらに、カレッジの担当者が地域のイベント（civic events）で隣り合った業界関係者（銀行など）に自己紹介し、「学生を紹介したい」と伝えるといった、偶然の出会いを通じた自然な形で関係性が広がっていく。

また、雇用主への価値提案として、C カレッジの学生構成が X 市の人口構成とほぼ同じであることも挙げられる。企業がダイバーシティ重視の採用をしたい場合や若手人材を発掘したい場合、X 市のあらゆる地域の学生を受け入れている C カレッジは、「X 市という都市を反映した人材を採用したいなら、X 市カレッジが最適です」（“If you want a workforce that looks like X City, the X City Colleges are the best place to do it.”）というメッセージを打ち出している最適な場となる。

## 5. キャリア／編入支援の体制と支援内容

### (1)進路選択支援

Cカレッジでは、就職・編入センター（Career and Transfer Center）のもとで、ディレクター1名とアドバイザー2名が学生の進路選択をサポートする体制がとられており、学業アドバイザーも関わることもある。

先述のように学生の職業理解や志望が不十分であったり未確定であったりするケースに加え、学生の自己選択（self-selecting）により方向転換が起こるケースも支援対象に含まれる。たとえば医療分野に関心を持って入学した学生が数学でつまづいた場合、学生と話し合いを持ち、医療分野は「数学に依存する分野」であることを踏まえ、本人の価値観に沿いながら、医療サービス領域に関わりつつも、直接医療行為を行わない医療事務（medical billing）や患者サポートなど、数学への依存が相対的に小さい進路を一緒に検討する。

### (2)四大編入支援

四大編入支援については、大学ごとにエッセイ、標準テスト、推薦状、奨学金申請などの要件が異なる。特に入学だけでなく奨学金を同時に申請する学生は、複数種類の出願を同時進行で管理する必要がある。そのため、学生がよく出願する5～6校について、出願手続きを解説するワークショップを提供し、出願書類を「ステップ・バイ・ステップ」で完成させる支援を行っている。この際、「障壁を取り除き、要件をできるだけ分かりやすく説明する」ことが重視されている。

また、学生は全員入学時に英語と数学のプレースメントテストを受けるが（入学できないということではなく、進度に応じた適切なクラスに配置するため）、ビジネス分野の編入では、進学先によって必要な数学科目が異なる。Cカレッジでは学生の約50%が近隣の名門州立大学に編入するが、この大学のビジネス学部に進む場合、経済学プログラムや会計学プログラムを履修するため、ビジネス微積分（business calculus）が入学要件となる。一方、他のビジネススクールでは統計学が要件になることもある。したがって、四大編入を支援するコーディネーターやディレクターは、「その大学のビジネスプログラムではどの数学が必要か」を熟知しておく必要があるが、Cカレッジでは継続的に多くの編入者を送り出している大学があるため、こうした要件を非常によく理解している。

### (3)ジョブ・レディネス支援

ジョブ・レディネスに関しては、キャリア開発、模擬面接、履歴書の準備、カバーレターの準備、エレベーターピッチ（短時間で自分を売り込むスピーチ）などが一般的な支援としてよく行われている。模擬面接については、地域企業や米国小児科学会（American Academy of Pediatrics）などの産業団体がボランティアで参加することもあれば、キャリア・編入担当などの大学スタッフが面接官役を担うこともあり、複数の方法で実施されている。いずれの場合も学生はどうすればもっと良くなるかのフィードバックを直に得ることができる。ただし、これらの多くは任意参加（opt-in）

であるため、全員が利用するわけではなく、参加するのは一定割合の学生に留まる。

また、学生が企業に直接連絡して無視されたり断られたりすることでダイレクトに心理的ダメージを受けることを避けるため、カレッジが意図的に企業との間に入り、学生に代わってファーストコンタクトを行うこともある。就職探索の初期段階にある学生は企業からの無反応や拒否によって深く傷つきやすい「脆弱 (vulnerable)」な状態にある。しかしスタッフにとって「御社を志望している素晴らしい学生がいるので、応募が来たら気に留めていただくとありがたいです」と言うのは何の痛手でもなく、もし相手に「電話しないでくれ」「話す気はない」と言われても次に行くだけである。このように、スタッフが間に入ることで求職する学生の「脆弱さを少しでも取り除いてあげたい」と考えている。

#### (4)Handshake の活用

アメリカの大学生が就活に用いる SNS である Handshake は、学生、雇用主、キャリアコーチやアドバイザーなどのスタッフの三者それぞれにメリットがあるプラットフォームとして位置づけられている。以下の語りに見られるように、学生にとってその時点でのスキルレベルや学位に合う機会が適切にキュレーションされることが重視されている。

「学生に関して言えば、学生のスキルレベルに合った求人機会が厳選されて表示される点が重要です。例えば、学生がログインしたとき、博士号レベルの求人ばかり表示されて準学士号や学士号の学生向け求人が全く見つからないとしたら、大変フラストレーションですよ。ですので、学生の状況に合った求人が表示されるようにしたいのです。(原文: “*So for students: we would like for the opportunities to be appropriately curated to their skill level.*”)

*So, you know, it'd be very frustrating if I logged in as a student and I only saw career opportunities for people with doctoral degrees, when I have an associate degree or a bachelor's degree. So we want to make sure there's a collection of opportunities that are more aligned with their place in life.”*」

キャリアスタッフにとっては、学生の履歴書を確認したり、ワークショップやスキル向上を行ったりできる場として機能する。たとえば、インタビューの翌日、Cカレッジはインターンシップフェアを開催予定で、5つのインターンシップ提供企業が登壇して説明し、学生は Handshake 経由で参加できる仕組みである。

雇用主にとっては、Handshake が大学や学生との関係構築の場として継続的に機能することが期待できる。Handshake を通じて企業は学生の履歴書を見ることができ、学生が「今学期は4～5科目追加で修了しました。新しいスキルを身につけました」とプロフィールを更新すれば、企業側は「今なら面接したい」「このポジションに考慮したい」という判断ができる。この把握には Handshake の活用が想定されており、Handshake が全国レベルの統計も提供し得る、という見

通しが述べられている。

## 6. 成果指標と KPI

四大編入が大多数の C カレッジでは、教育訓練のアウトカムは「2年間の学習→資格試験→就職」のような明快な出口のあるプログラムとは全く異なり、「多くの成果指標は先送り (deferred) される」という難しさがある。目標が遠くなるほど、成果測定には縦断的データ (longitudinal data) が重要となり、取得が難しくなる。四大編入の場合は「就職」も「学位の取得」も先送りされるため、「学生と十分に強い関係を築き、卒業後も継続して進路情報を提供してもらえるようにするか、あるいは「編入先の大学と強固な関係を築き、『C カレッジから来た 30 人のうち 25 人が学士号を取った』といったデータを提供してもらえるようにする」ほか把握手段がない。

より達成可能な中間指標 (intermediary goals) として、数学・英語の履修完了といった在学中の順調な進行をあらわす指標や、準学士号の修了も見ており、達成を評価するようにしている。しかし、上述のような遅行指標 (trailing indicators) に関してはよいデータを取ることがなかなか難しい。X 市カレッジでは、たとえば修了後 6 か月時点で行う「初期進路調査 (first destination surveys)」を行う伝統がないことも一因である。今後、こうした調査を導入し、「どこへ行ったか」「働いているか」「別機関に在籍しているか」「軍に入ったか」などの卒業生の状況をたずね、簡易的なアフターフォローを行いたいと思っている。

また、最近流行りの言葉 (buzz phrase) として「経済的価値のあるクレデンシャル (credentials of economic value)」があり、学位取得が賃金・給与に与える影響を測りたい、という議論がある。しかしこれは「就職したか」だけでなく「いくら稼いでいるか」を問うことになり、非常にセンシティブな領域に踏み込んでしまう。反面、多くの大学やコミュニティカレッジにとって、「私たちの学位を取れば、これだけ収入が増える」ということが価値提案 (value proposition) になるという動機があり、測定の難しさとの間でジレンマが生じている。

## 7. 「オープンでアクセス可能」という使命と個別支援ニーズ

C カレッジは、米国のコミュニティカレッジの使命として「誰にでも開かれ、アクセス可能であるべき」という前提に立っている。よって高卒資格 (high school credential) があれば誰でも入学できる (所持していない場合は高卒資格が取れるコースも提供されている) が、学生の歩んできた道はさまざまで、教育経験がネガティブだった学生もいるなど、何が背景にあるか分からない。こうした多様性を受け、支援の責任はしばしば大学にのしかかる。すなわち、C カレッジでは「このプログラムに 30 人の学生がいるなら、30 人に 30 通りの経験がある」という前提で向き合う必要があるため、30 通りの介入 (interventions) と 30 通りのサポートシステムが必要になり、個別のニーズを常に考え続けなければならない。このため、プログラムの規模を大きくすることは難しく、多くのプログラムが小規模のままである。

以下の語りにみられるように、こうした状況は効率的ではないかもしれないが、だからこそ学生

が前に進めるようサポートを提供することに意義があるという信念のもとで教育訓練が提供されている。ただし、やはり多様な背景は支援の難しさにも直結しており、「ギャップ」を埋められないまま終わることもある。

「(筆者注：個別のニーズに応じた支援は) 効率的ではないかもしれませんが。ですが——これは私個人の考えですが——だからこそ私は教育の世界にいるのです。関係を築き、その学生のために必要な介入を講じれば、学生は必ず前に進める。私はそう信じています。もちろん、まだまだ課題はあります。適切な介入ができない学生もいますし、多様な背景に対して支援が追いつかないこともあります。そういう学生は、残念ながら途中で離れてしまうことがあります。入口は開かれていても、その“ギャップ”を埋められないまま終わってしまうのです。(原文: *“It's not efficient, perhaps —but it's, I think — why... I'll only speak for myself —but that's why I'm in education. You know — because I think, if we build the relationship and craft the interventions, it does work for the student. We still have lots of gaps — the students who we don't craft the right interventions, and the diverse background they bring — we didn't meet them there — we lose them too, right? We were accessible, but we weren't able to close the gap with us.”*)」

## 地区本部(District Office)ケース記録

### 1. 地区本部の位置づけとガバナンス

地区本部はオフィス（事務棟）としての拠点を持つが、学生が通うキャンパスではないため、学生に直接サービスを提供するのではなく、各カレッジを横断した支援・調整機能を担っている。たとえば、C カレッジのケース記録で述べたビジネス分野の専門拠点校構想の地区本部への移管など、ニーズと支援状況に応じて再編も行う。X 市カレッジのシステムは、「すべてはカレッジごとのニーズに左右される」ため複雑である。

各カレッジには一定の自律性（autonomy）があり、地区本部は各カレッジを統制するのではなく、全体の「戦略」を担い、全体の整合性を保つために支援する立場である。全学的戦略を展開する際に困難なのは、多くの場合、賛同を得る（buy-in）必要があるということである。まず総長（Chancellor）から X 市カレッジ全体のビジョンに合っているという承認を得て、次に各カレッジの学長（President）にビジョンを説明し、全学長が合理的だと判断する必要がある。さらに難しいのは、最終的に実際に現場で働く人々からの賛同を得る必要があるという点である。現場職員を日常的に監督し、評価し、説明責任を負わせるのは地区本部の担当者ではなく各カレッジの学長である。したがって、地区本部の戦略は上意下達で実行されるのではなく、関係者全体の支持と協力があってはじめて機能するものとして理解されている。

### 2. X 市カレッジの学位・資格体系とプログラム類型

#### (1) 4つのプログラム類型

X 市カレッジにおける単位（credit）取得プログラムには4つの類型が設置されている。

- ・ ベーシック・サーティフィケート — 8週間の短期モデル。
- ・ アドバンスド・サーティフィケート — 約30～最大45単位で、約1年半を要する。
- ・ キャリア系準学士（Associate Degree - Career） — 就職を前提とした準学士。看護など臨床（clinical）が必須となる領域では、ワーク・ベースド・ラーニングがカリキュラム上の要件として組み込まれる。
- ・ 編入系準学士（Associate Degree - Transfer） — 四大編入を前提とした準学士。ワーク・ベースド・ラーニングはカリキュラムには組み込まれておらず必修ではないが、ベストプラクティスとしてインターンシップが強く推奨される。四大編入後に専門分野が自分には合わないと気づいて時間を無駄にするといった事態を避けるためである。

このうち、Career and Technical Education（CTE）は、就職して労働市場に入ることを志向するプログラム群として位置づけられ、ベーシック／アドバンスド／準学士いずれのサーティフィケート・学位の中にも CTE プログラムが存在する。例として、看護（nursing）、物流（logistics）などのプログラムのほか、A カレッジのクラス履修後に警察学校（police academy）に進むプログ

ラムなど、領域特化のコース設計になっている。X市カレッジは7校体制であるため、CTEプログラムの総数は多く、公式サイトでは200超のプログラムが見られるが、そのうち半分程度かそれ以上がCTEプログラムにあたる。

なお、全てのCTEプログラムが必ずしも2年制の準学士までというわけではない。たとえば医療アシスタント（medical assistant）のプログラムは約1年半で、準学士ではなくアドバンスド・サーティフィケートに位置づけられる。

## (2) 「積み上げ可能な」クレデンシャル

また、これらのサーティフィケートは「積み上げ可能」な仕組みとなっている。たとえば、ベーシック・サーティフィケートを取得しても、収入はそれほど高くない。ベーシック・サーティフィケートの代表例は看護助手（CNA: Certified Nursing Assistant）プログラムで、時給は16～20ドル程度と最低賃金レベルであるため「生活賃金」（livable wage）とはいえない。生活費を支払える程度ではあるが、貧困ラインを抜けるには不十分である。技術系のベーシック・サーティフィケートの中には費用対効果が高い、すなわち収入につながりやすいものもあるが、多くの場合、賃金は高くない。

しかしそれでも、ベーシック・サーティフィケートの価値は、「学生をまず労働市場に送り込む“入口”になること」である。1年半の教育期間を確保できない学生も多いため、8週間でベーシック・サーティフィケートを取得して働き始め、そこからキャリアを積み上げることができることに意味がある。さらにX市カレッジでは、学生が8週間以上学校に通えない場合、ベーシック・サーティフィケートの中で取れる選択肢を探す。たとえば看護であれば、まず病院で看護助手として働けるように支援する。そして、病院によっては6か月～1年働いた後に学費を返済（reimburse）してくれる、つまり病院が学生の学費を負担してくれる制度があるため、そうした制度の情報を提供することで、学生は学校に戻って看護プログラムを履修し、最終的に看護師へとキャリアアップしていくことができる。

なお、このような雇用主が学費を負担してくれる制度の有無や仕組みは分野によって異なるが、ヘルスサイエンス分野では特に一般的で、テック系の分野でも見られる。専門職の仕事やCTE系の仕事の多くでは、追加のクレデンシャルを取れば昇進や昇給に結びつき、または、勤務先が学費を負担してくれて学び直しができるのである。

## (3) 進路未定者への対応

学生は公式ウェブサイトに興味のあるプログラムを探することができるが、学生にとって選択は難しく、どのプログラムに進むべきか分からない「未決定（undeclared）」の学生も多くいる。こうした未決定者に対しては、まず一般科目に登録させつつ、キャリア開発と接点を持ちながら方向性を見つけさせるというアプローチをとっている。たとえばキャリア・アセスメントやキャリア・トークが提供されており、銀行、人事、量子分野など多様な業界の専門職を招いて学生と直接話し

てもらい、学生は自分が探求したい分野かどうかを判断できる。さらに、X市カレッジの5年計画の一部として、1年次の科目に埋め込む形でキャリア探索科目（career exploration course）を開発し、LinkedInでのネットワーキングやインフォメーション・インタビュー（特定の業界で働く人と会い、仕事やキャリアについての情報を聞き取る）の方法を学べるようにすることを目指している。これは、学生がキャリア探索を通じて、自らの進路についてより十分な情報にもとづいた意思決定を行えるよう支援することを目的としている。

### 3. モデル別キャリア開発戦略と四大編入モデルの課題

地区本部では、学生向けのキャリア戦略を2024年に整理し、キャリア開発（career development）を支える「4つのモデル」を構築した。ベーシック・サーティフィケート、アドバンスド・サーティフィケート、編入系準学士、就職系準学士の各モデルに対応して、インターンシップやアプレンティスシップが強く推奨され、それがモデルに埋め込まれている。この戦略を正式に展開したのは2025年度からで、大きなカルチャーの変化である。

学生は就職か編入かで「二極化した考え」を持ちがちである。教育・支援側の立場からは、ワーク・ベースド・ラーニングの経験がその後の編入先での成功やキャリア形成にとって極めて重要であると認識されている。しかし、特に四大編入志向の学生は、関心がまず「編入そのもの」に向きやすく、またワーク・ベースド・ラーニングがカリキュラムに埋め込まれていないため、キャリア開発を意識しにくい。その結果、四大編入後の準備度に大きなギャップが生まれ、スキル構築で遅れをとり（behind）やすい。X市カレッジの学生の多くは大学第一世代や低所得層で、社会関係資本（social capital）が乏しい、すなわち人脈がなく、両親が大学に行っていないため大学の制度をナビゲーションできない。さらに、働きながら家族を支えている学生も多く、「授業後に仕事に行かなければならない」、「妹を迎えに行かなければならない」といった生活の事情があり、四年制大学の学生ほど課外活動に参加できないため、そこに断絶（disconnect）が生まれる。こうしたギャップを埋め、「X市カレッジに来ればキャリア開発が受けられ、就職でも編入でも、準備が整った状態にする」ことがこの戦略の中核である。キャリア重視でないプログラムの学生にも、「成功したければキャリア開発に取り組む必要がある」と確実に知らせたいと考えている。

コミュニティカレッジから四年制大学に編入する場合、カレッジ在学中の段階でキャリア開発に触れていない学生は「すでに手遅れの状態」となってしまう。たとえば、希望進路に進むためにはその年にインターンシップをする必要があるのにキャリアセンターに相談に来るまでそのことを知らない、適切な履歴書やカバーレターを持っていない、求人サイトで必要になる Handshake（大学生の就職活動用 SNS）アカウントを持っていない、といった具合である。

特にSTEM分野では、二つの理由から、四年制大学編入前にすでにインターンシップを経験していることが極めて重要となる。第一に、経験自体が大きなアドバンテージになる（“It gives them an upper hand”）。第二に、編入時点で学生はすでに3年次扱いであり、インターンシップは秋学期に応募が開かれ春学期に実施されるため、遅れを取ると次のサイクルまで丸々待たなければ

ならない。

多くのインターンシップが推薦状 (letters of recommendation) を必要とするが、推薦状の取り方すら知らない学生もいるため、キャリア開発の一環として、「推薦状をどうやって依頼するか」というワークショップを新たに設けた。こうした実践を通じ、「2年間のうちに編入の準備を整えておくとはどういうことか」を当たり前にしていきたいと考えている (“we want to start normalizing what does it look like at the two year to really be ready for that when you transfer” ) .」

#### 4. ワーク・ベースド・ラーニングの定義と位置づけ

ワーク・ベースド・ラーニングは幅広い概念であり、アプレンティスシップ (apprenticeships)、インターンシップ (internships)、学生の専攻に関連する連邦ワークスタディ (federal work study) (テクノロジー専攻の学生がキャンパス内で IT 関連の学生向けの仕事を見つけた場合など)、臨床実習 (clinical) などさまざまな形態を含む。主として直接労働市場へ入るプログラムに多く見られ、CTE プログラムにはワーク・ベースド・ラーニングが組み込まれているが、必ずしも全てのプログラムに入っているわけではない。プログラムがワーク・ベースド・ラーニングを含んでいるかどうかは、ウェブサイト上のリストで確認できる。

##### (1) インターンシップ

インターンシップについては、大学第一世代や低所得の学生は、生活のために働かなくてはならず、経験を望んでいても無給では参加できないため、有給化を進めている。米国全体でも有給インターンシップを強く推進する流れがあり、たとえばキャリア教育と雇用者向けのプロフェッショナル組織である全米大学・企業協会 (NACE : National Association for Colleges and Employers) は、「労働させるのに無給インターンは不公平だ」と主張し、学生に対価を払うよう雇用主側へ強く働きかけている。カレッジから企業へ提案する際は、時給を払えない場合でもせめて手当 (stipend) を出せないかを必ず確認し、たとえば「時給を払えなくても、たとえばサマー・インターンシップで 500 ドルだけでも手当を出せるか？」などと提案しており、それだけでも学生にとっては大きな違いである。企業が給与や手当を支払えない場合は、「正直に言うと、学生が応募するのは難しいです」と伝える。

企業の有給インターンシップを後押しする仕組みとして、学生に支払う賃金の一部を支援する助成金 (grant) もある。インタビューが過去に勤務した大学では、営利企業に対し、学生の時給の半額相当を大学が負担 (時給 12 ドルなら 6 ドルを返金) するという運用がなされていた。NPO などの非営利団体であれば、支払う時給の 90%を大学が助成する仕組みもある。ただしこれらはすべて助成金の申請が必要となる。

##### (2) アプレンティスシップ

アプレンティスシップは「学生が学びながら同時に報酬を得る仕組み」であり、これがインターンシップとの大きな違いである。このモデルは「Learn and Earn（学びながら稼ぐ）」といわれ、最初の6か月は時給15ドル、次の6か月は時給20ドル、その後に正社員水準の給与、というように学びやスキルに応じて賃金水準が上がっていく。臨床実習（clinical）が「授業の一部」とみなされるため無給で、インターンシップは有給のものもあるが無給のものも多いのに対し、アプレンティスシップは企業が賃金を払う点が最大の特徴である。多くの場合、アプレンティスシップは1年ほどで、プログラム修了と同時期に終了し、終了と同時にその企業がその学生を雇用することを目標とする。

アプレンティスシップは、学生を直接雇用につなげるための実践的な職業訓練制度であると同時に、企業側にとっては「人材確保の戦略（strategy for workforce）」でもある。企業が「人材不足のギャップ」を感じたとき、アプレンティスシップを実施すれば、学生をその企業のやり方で育成し、その企業流の会計処理・業務遂行を教えることができる。そして学生が学位を取り、その仕事に必要な資格を満たした時点で「すでにその企業のやり方で育てられた人材」になっているというわけである。

正式なアプレンティスシップとして認められるためには、イリノイ州の雇用安全局（Illinois Department of Employment Security）が定めた制度に則り、州への登録（register）が必要である。登録には非常に具体的で厳密な要件があり、細かい必要書類やガイドラインを整備する必要があるため、地区本部がこれを担う。プログラムによっては、各カレッジにも担当者がある。また、アプレンティスシップを登録することで企業は税額控除（tax credit）が受けられるため、こうした税務上のインセンティブが企業側のメリットにもなる、という構造になっている。現行の州政府の動向は不明であるが、これまでの行政では、「学生のワークフォース開発」は常に優先事項であった。そのため、学生に機会を提供すること、そして、企業が若い世代に投資し、労働市場へと送り出せるようにすることを確実にするために、このようなアプレンティスシップモデルが政策として整備されてきたのである。

### （3）地区本部の支援体制

Cカレッジから地区本部に専門拠点校機能が移管されたビジネス分野については、地区本部がアプレンティスシップ提供企業とのパートナーシップ構築など、学生支援と企業連携の業務を一括で行っている。Cカレッジの担当者もパートナー企業との関係を構築しているが、一方で地区本部も業務を担っているという形である。学生を探している企業があれば、地区本部内のワーク・ベースド・ラーニング、あるいはワークフォース・ソリューションを担当するチームが対応する。この機能を担うため、Cカレッジにいたスタッフの一部が地区本部へ異動した。Cカレッジで学生の状況確認（check-in）を担っていた就職支援コーチ（Workforce Success Coach）も地区本部へ移り、ワークフォース・ソリューション担当チームと密に連携して職務を果たしている。

## 5. 産学連携の仕組み

### (1) 産業界とのパートナーシップと諮問委員会

産業界との連携装置として、諮問委員会 (advisory board) が機能しており、全てのカレッジがそれぞれの諮問委員会を持っている。諮問委員会は、学生が修了後に労働市場へ移行することを前提に、雇用主が求める人材像やカリキュラムの妥当性を確認している。例えば委員会の場合では、学生が履修している授業を共有し、業界の専門家としてどう思うかを尋ねたり、「インターンシップをカリキュラムに含めるのは良いアイデアだと思いますか?」と尋ねたりする。そこで得た意見をもとに、必要に応じてカリキュラムを修正し、学生が修了時にスムーズに労働市場へ移行できるようにする。

どのプログラムか、そして誰が認定 (accreditation) しているかによって、企業とどの程度の頻度で関わるべきかは変わってくる。たとえば多くのヘルスサイエンス系プログラムでは、プログラムの認定上の要件として年 2 回開催することが義務づけられている (プログラムによっては年 1 回の場合もある)。看護師・放射線技師・理学療法士など多様なヘルスサイエンスプログラムを提供している E カレッジでは、病院が諮問委員会に入って医療現場のニーズを提示し、カリキュラムの妥当性を確認している。E カレッジは近隣の病院群と地理的に非常に近く、人事リクルーターや現役の看護師といったパートナーが頻繁にキャンパスを訪れるため、そうした人々を招いて、カリキュラムについて意見交換を行っている。公式の委員会以外にも、産業界の人々とのこうした意見交換の機会があることは非常に重要である。

### (2) 四大編入を前提とした分野における諮問委員会

ただし、諮問委員会は就職を前提としたプログラムだけでなく、四大編入を前提としたプログラムにも存在する。

労働市場を見ると、STEM 分野の多くは四年制大学の学位が必要である。インタビューイはかつて四年制大学で勤務していた経験があり、学生が 1~2 年生のうちにインターンシップの存在を知って準備しておくことの重要性を痛感していた。しかし、入職時、X 市カレッジ、少なくとも当時勤務していたキャンパスは「インターンシップを本気で推進している組織ではない」と感じた。そこで当時、STEM 分野にフォーカスした助成金 (grant) を 2 つ持っていたため、義務ではなかったにもかかわらず、STEM 分野の諮問委員会を新たに設置した。「2 年制の段階で何をすれば、彼らが STEM で成功裏に四大編入するための十分な準備ができるか」を知るためであり、そこで焦点になったのが、雇用主側から見たインターンシップ、または研究実習経験 (REU: Research Undergraduate Experience) をどう確保するかという点であった。そのため、四年制大学勤務時に関わっていた雇用主を X 市カレッジの学生とも関わってもらえるよう連れてきて、学生のインターンシップ参加要件を検討した。

四年制大学では、「特定のコースを取り、一定の GPA を持っていれば、アルゴン国立研究所やフェルミ国立加速器研究所に進める」といったシステムが構築されている。学生は条件さえ満たし

ていれば、アプリケーションを書くだけであとは一直線に進むことができ、良い仕事をすればそのまま就職できる、という仕組みである。X市カレッジでも、いくつかのプログラムでこうしたパイプラインを構築する必要があると考えている。

## 6. プログラムの認定とカレッジの組織構造

各カレッジが独立して認定 (accreditation) を受けているため、各カレッジの組織構造は一様ではなく、各校の認定や組織設計の違いによって役職・配置が異なる。たとえば E カレッジにはキャリア&就職部門のエグゼクティブ・ディレクターがいて、その下に就職部門のディレクターがいるのに対し、他カレッジではキャリア開発のディレクターのみ配置されていたり、専門拠点校機能を担う学部長がいたりする。助成金で運営されているプログラムには、特定の CTE プログラムを支援する役割を担うジョブ・デベロッパー (Job Developer) という役職が置かれるケースもある。

プログラムの認定もシステム内で複数存在し、全体としては HLC (Higher Learning Commission) で認定されるが、プログラムごとに別の認定団体 (看護・医療系・技術系プログラムなど) を持つ場合もある。加えて、X市カレッジは米国内でも最大規模クラス (4~5 番目) で、開講されているプログラム数が多い。

X市カレッジの運営は、多くの場合、その人の専門領域に応じて役割が決まっており、各キャンパスにはサイエンス、工学、STEM など、特定分野の設備がある。たとえば B カレッジには先端製造技術センター、E カレッジには模擬病院 (simulation hospital) がある。こうした分野には、その分野に特化した管理者 (administrator) と独自のチームが存在し、キャリアセンターも支援はするものの、学生の就職先を確保する専門のチームが学生の就職支援の中心となることが多い。

## 7. キャリアセンターの活動の標準化とデータ運用

現在、全カレッジの間で整合性 (alignment) をとるための取り組みとして、「大きな重点施策 (Big Play)」に取り組んでいる。その一貫として、X市カレッジでは、すべてのキャンパスに1学期あたり 17 個のイベント開催を義務付けている。1学期は 16 週間なので、およそ1週間に1つという計算である。このうち4件は「employment tabling」といい、雇用主を呼んで机を出してもらっただけのイベントで、キャリアセンター側の準備負担はほとんどない。それ以外の13個は準備が必要なイベントで、さらに1回のジョブフェアを開催し、必ずインターンシップが含まれていなければならない。このようにして、「すべてのキャンパスで同じ最低基準のイベントが行われる」システムを構築している。

こうした目標を実行管理するため、インタビューはイベント実績・学生のエンゲージメントや進行状況を可視化できるダッシュボード (管理画面) を作成した。X市カレッジには「Navigate」と「Handshake」という2つのシステムがあるが、データチーム (Decision Support) と協力し、データがどこにあるかを一覧化した「1枚資料 (one-sheeter)」を作り、Handshake に登録されたイベント情報を自動で取り込む仕組みを作成した。その結果、全カレッジで「何人の学生がキャ

リア支援にエンゲージしたか」も一目で分かるようになっている。このダッシュボードは将来的に Open Book というデジタルプラットフォームへ移す予定である。

ダッシュボードには全体の目標と各カレッジの達成状況、年度累計 (Year-to-Date) の進捗目標などが表示され、各学長 (President)、副学長 (Vice President)、学部長 (Dean)、キャリアディレクターがアクセスし、全員が現状を把握することができる。秋学期・春学期ごとにイベントの目標値が定められ、各カレッジの達成状況が緑 (達成) / 黄 (もうすぐ達成) / 赤 (未達成) で示される。

こうしたシステムを用いながら、全体の目標として、「学生満足度 85%」、「学生のキャリア支援へのエンゲージメント比率 15%」「学生とのキャリア面談件数 300 件」などをかかっている。学生との面談件数は 1 日あたり 5 人の計算となるため、「決して多い数字ではない」。しかし「キャリア支援へのエンゲージメント比率 15%」については、規模の大きいキャンパスでは必要人数が膨大になり (たとえば E カレッジでは、15%を達成するには 1,125 人必要だが、実際の達成数は 350 人程度である)、達成が現実的でない目標を掲げることは現場の士気を下げる (demoralizing) ため、夏に目標を見直して調整する予定である。その意図は、できる限り「到達可能で意味のある指標」に調整し、各キャンパス間で「健全な競争」が生まれるようにすることである。

イベント数・活動量にはキャンパス差があり、達成状況のばらつきはダッシュボード上で可視化される。上述の 17 件のイベント開催や 300 件のキャリア面談件数を満たしていない場合、明らかにキャンパス側に何らかの問題がある。また、学生満足度は学生アンケートから割り出しており、現在 85%程度であるが、学生が一人も回答していないなどの状況があれば、何か問題が起きていると考えられる。このような場合、学部長と話し合い、問題を早期に特定して必要なサポートを提供する。ディレクターには「ダッシュボードは嘘をつかない」と伝えており、数字が示すものこそが現実である。これは職務怠慢を指摘するためではなく、「成功を妨げている要因は何か」を一緒に探るためである。とはいえ、ここまで詳細な追跡を行っているのはコミュニティカレッジの中でも非常にまれである。

学生をなるべくキャリア開発支援に繋げるには、「キャリア開発の文化」を作る必要がある。学生はイベントや支援が目に入らない限り、「キャリアセンターに行こう」とは思わない。よって、キャリア開発の文化を作るには、イベントやワークショップを頻繁に開催し、キャリアセンターの場所、推奨される行動、ワークショップや模擬面接、インターンシップフェアの告知などを「学生が目にし続けるように仕掛ける」必要がある。E カレッジでは、1 学期 120 以上のイベントを実施するなど、こうした取り組みを行った結果、キャリアセンター利用者が 600 人から 2,000 人に増えたが、それほどの変化を及ぼす影響力があるということである。「学生が自分から来てくれるのを待つだけではだめで、こちらから学生に働きかけなければならない (“we cannot wait for students to walk in the door. We have to go and seek the students too.”)」。

## 8. 学生支援システムとマイルストーン

学生支援のシステムに関する戦略の中心として、学生向けのツールへの投資に加え、学生の「キャリア・マイルストーン」の作成が挙げられる。学生が学生ポータル（授業や登録状況を確認することができるページ）にログインすると、サーティフィケートの段階に応じ、「学生一人ひとりのために作成したマイルストーン」が表示される。たとえば、そのサーティフィケートにおいて「0～15 単位の間にはすべきこと」を、「成功に向けて細分化して表示」という仕組みである。学期ではなく単位数（credit hours）で区切られているのは、X 市カレッジの学生はパートタイムが多く、卒業まで約 4 年かかるため、学期基準よりも単位基準のほうが適切だからである。マイルストーンには、サーティフィケートの種類に応じて履歴書やカバーレターの作成、Handshake プロフィールの整備、模擬面接、インターンシップフェアへの参加、雇用主との接続などが示され、最終学期にはワーク・ベースド・ラーニングへの参加が強く推奨されている。これらは「成功するために最低限必要な行動」であり、これらを経験して初めて、学生は卒業後に成功できるのである。各サーティフィケートのマイルストーンの詳細については、資料編冒頭を参照されたい。

上述のダッシュボードでは、サーティフィケートごとの在籍者数とマイルストーン達成率も管理することができる。目標は在籍者全員がマイルストーンを達成することではなく、ベーシック・サーティフィケートの学生の 30%、アドバンスド・サーティフィケートの学生の 30%、編入準学士の 30%、就職準学士の 30%といったように、モデルごとに全ての学生の 30%がキャリア開発に参加し、マイルストーンを完了することである。ここで把握できるマイルストーンの達成状況と、どの学生がどの授業を取っているかがわかる学生リストを併用することで、「どの学生にアウトリーチすべきか」、「どの層をターゲットに働きかけるべきか」が明確になり、効率的に支援を行うことができる。

## 9. 大学第一世代の学生への支援とアウトリーチ

### (1) テクノロジーの活用

現在取り組んでいる大きなテーマは、「大学第一世代の学生が“知らないこと”をどう支援するか」であり、その一貫として、AI を用いたジョブ・レディネス支援プラットフォームを、一年間のパイロット期間を経て導入する予定である。キャリアセンターは人手不足で、スタッフが 1 人～数人の体制も多く、5,000 人規模の学生を抱える学校に対して十分とはいえない。学生がスタッフだけに依存せず支援を受けられるよう、このプラットフォームへの投資を決めた。この AI ツールは、履歴書作成の改善（曖昧な記述を具体化する追加質問を行い、インパクトや成果が伝わる表現に直すなど）、求人検索と履歴書とのマッチング率表示、非言語的要素（表情やしぐさなど）を含む面接のフィードバック、面接後の給与交渉の支援（交渉文書の作成、休暇・報酬・勤務時間・福利厚生者のレビューと交渉）などを提供してくれる。

スタッフが足りない状況であり、かつ学生たちはすでに AI を日常的に使っているという現状に鑑みると、支援は「学生の実態に合わせる（“let's meet them where they are”）」べきである。高等教育の改善には多くの時間がかかりすぎるため、いま AI 活用を進めなければ、高等教育は遅れ

続けてしまう。だからこそ、部分的にでもテクノロジーを取り入れ、こうしたツールを学生が「手で使える」ようにすることは革新的であると考えている。

## (2) アウトリーチの重要性

キャリア支援においてはアウトリーチが不可欠である。ほとんどの学生は内面的なハードルから模擬面接を自分から頼もうとしない。特に大学第一世代の学生は、「間違えたらどうしよう」、「何て言われるんだろう」という「恥ずかしさ」が非常に強い。キャリアセンターや職員は学生を支援するためにいると知っていても、相談すること自体を恥ずかしいと感じてしまうのである。

インタビューは、これまでの運営において何より「戦略」が存在していなかったことを問題と考え、上述のようなシステムと戦略を導入した。現場からは地区本部からやり方を指導されることに対して多少の抵抗があったことも事実であるが、何より学生中心(student-centered)の立場で、以下のようなスタンスで改革を実行してきた。

「オフィスに座って、学生が来てくれるのを待っていることはできません。学生があなたのことを知らないなら、学生がキャリアセンターの場所を知らないなら、彼らは絶対に来ません。特に X 市カレッジの学生の多くは大学第一世代で、低所得です。「どうすればよいか」を自分では知りません。私たちが教えなければならぬのです。(原文: “*We cannot sit in our offices and wait for students to get to come to us. If a student doesn't know you, if a student doesn't know where the Career Center is, they're never going to come to you. You know, again —we are working with first-gen students most of the time. They're low income. They don't know what we don't show them.*”)

コミュニティカレッジで学生を支援するという仕事は、学生の人生に大きな影響を与える。インタビューは、「もし学生に寄り添えないなら、特にコミュニティカレッジでは働くべきではない。情熱があり、学生を支えたいという意思がなければ務まらない」と考えており、「学生を大切にできないなら、別の仕事を探すべきだ」と伝えている。インタビュー自身が大学第一世代で、学部時代は在留資格がなく(undocumented)、働きながら学ぶ必要があり、卒業まで7年かかったという経験がある。単位を落とすこともあったが、アドバイザーや教員の支援によって乗り越えることができたという経験を持っている。

## 10. 成果測定と KPI

キャリア領域の KPI については、これまで組織全体として KPI を持たなければならないという状況ではなく、システムやデータを構築してこなかったため、今後 5 年間の戦略プランの中で整備できるよう動いている。具体的には、卒業生の初期進路を把握する初期進路調査(First Destination Survey)を春学期に実施し、数年分のデータ蓄積を経て短期/長期 KPI を設計する

計画である。こうした試みを専門的に担う役職もこの8～10年ほど設置されていなかったが、新たに設置され、そこに着任したのがインタビューである。

これまでも、CTEプログラムなど一部のプログラムではKPIが認定の要件になっており、「修了後6か月以内の就職率が一定の割合に達していなければならない」などの条件があるが、X市カレッジには非常に多くのプログラムがあるため、KPIの要件もプログラムによって異なる。たとえば看護のプログラムでは、認定上「学生がどこで働いているか」「どの程度稼いでいるか」といったデータが求められるため、プログラム側はデータをすぐに提出できるし、成果も非常に高いことがわかっている。しかし、現在はプログラムごとの、かつ認定要件に基づいたデータしかなく、システム全体での把握はできていない。よって地区本部としては、データ収集を特定のプログラム単体に留めず、X市カレッジ全体として「卒業生が今どこにいて、どこで働いているのか」を俯瞰できるようにし、「全体として整合性を保つこと」を目標としている。

成果を挙げているプログラムは魅力的であるため、公式ウェブサイトでそのプログラムの就職率などのデータを提示することは非常に重要である。たとえば、看護、放射線技師、理学療法士補助(PTA)などのプログラムは、高収入かつ経済的な上昇移動が大きいいため、2年制学位であっても、こうした分野では明確な経済的メリットがある。このため、これらのプログラムは非常に人気がある。ただし定員が限られており、かつ教員数も足りないため、1学期に30名程度、受け入れ人数が多い看護でも100名程度しか受け入れられず、待機リストができています。

また、Dカレッジのサイエンスプログラムも同様に人気があり競争的である。Dカレッジの一部のプログラムでは、カレッジと四年制大学とのパートナーシップにより、プログラムに合格した時点で選抜度の高い大規模大学への編入が「自動的に認められる」仕組みになっている。これらの大学は工学などの強力なSTEMプログラムを持っており、進学したいというSTEM分野の学生が多いためである。

専門拠点校構想や本ケース記録で挙げたX市カレッジの取り組みは外部からも注目されているが、現総長がこの8年間で多くの改革を進め、X市カレッジを全米のコミュニティカレッジの「最前線」に押し上げたと考えている。

## D カレッジ ケース記録

### 1. 専門拠点校からスクール・オブ・エンジニアリングへ

X 市カレッジにおける専門拠点校構想は、特定分野の専門性を特定キャンパスに集約することで豊富なリソースを投じられるという考え方である。カレッジにおける工学・コンピュータサイエンスプログラムは 2015 年にパイロットを開始し、2018 年に本格的にスタートした。2020 年には、D カレッジが工学・コンピュータサイエンスの拠点校となり、非常にうまく機能していた。しかし、プログラムが成長し、教室やラボなどの物理的なスペースの制約に直面するとともに、市内全域の非常に広範なエリアから D カレッジまで学生が通う状況になっていた。この状況を受け、より公平に学生のニーズに応えるため、複数キャンパスへ機能を広げる形で発展的に再編され、学長 (Chancellor) により「スクール・オブ・エンジニアリング」に指定されるに至った。これは X 市カレッジの組織内では初の取り組みであった。

現在は地区レベルで管理され、5 つのキャンパスが参加する形になっている。D カレッジは当初の立ち上げキャンパスであり、「依然として最大規模である一方で、単独の「特別な」拠点ではなくなった (“we're no longer, “special”, but we're the biggest.”)”。まだ始まって 1 年ほどだが、今後は、すべてのキャンパスが同じリソースにアクセスできるようになり、全米トップ 5~10 や州内で最も優れた工学系大学ともパートナーシップを組む。

工学・コンピュータサイエンスは、短期での就職を目的とするプログラムのように「設備や機器で何ができるか」を前面に出すというより、問題解決に応用する数学と物理に重点が置かれており、「目に見える設備」は相対的に少ない。いわば「見せられるものは少ないが、すべて頭の中にある」 (“There's less to show, but it's all up here”) 分野である。一方で、ラボでの学びやインターンシップ等のワーク・ベースド・ラーニングはプログラムの中核に置かれている。

重要なのは、四年制大学で得られるのと同じ経験をカレッジで得られることであり、D カレッジは「大学教育の前半部分を、より低コストで、小規模で、支援が手厚く受けられる場所」であると自負している。そのため、学生はインターンシップやワーク・ベースド・ラーニングの経験を期待しているし、それを提供できなければ学生を獲得できない。

### 2. プログラムの目的と進路の基本設計

D カレッジのプログラムは、就職ではなく四年制大学への編入 (transfer) に完全に焦点が置かれている (“it's 100% transfer.”)。エンジニア、特にプロフェッショナルエンジニアを目指す場合、準学士号では不十分である。学生の中には進路に迷っている者もいるが、カレッジは一貫して「このプログラムは就職のためではなく、編入のためである」という点を伝えており、学生もその点を理解して選択する。

B カレッジのような先端製造業や応用工学のサーティフィケートは「今すぐ働くためのスキル」を教えるものであるが、D カレッジの工学教育は「数学と物理を使った設計上の問題解決」に重心

がある。準学士号レベルでは機械を扱ったり、設備を操作したり修理したりする実技訓練を受け、現場で機器を操作する技能者(technician)を養成するため、エンジニアとはスキルが全く異なる。仕事の現場では技能者が学士号を持つエンジニアの指示を受ける立場になるため、求められる知識レベルが異なるのである。

他方で、学生が「学士号はらない」「数学や物理をそこまでやりたくない」「実技(Hands-on)中心で学びたい」といった意向を持つ場合、サテライトキャンパスのプログラムを紹介する。ここでは設備を使った練習、部品の作成・加工、機器のトラブルシューティングなど、より技術的で実技中心の学びが提供され、資格やアプレントシップも多く取り扱われている。

### 3. 学生の入口と学修支援(多様な学生、プレースメント、基礎力の把握と補強)

D カレッジのプログラムの長所として、高校を卒業せず GED(高卒資格)を取得した者、非STEM 分野の学位をすでに持つ者、大学を中退した・うまくいかなかった者、大学では好成績だったが専攻を変えたい者、英語習得目的で渡米し、その後エンジニアリングに興味を持った留学生、母国ですでに持っているスキルの単位や価値が米国で認められず学び直しが必要な者など、多様なバックグラウンドの学生がおり、時間はかかっても必ず成功できる。

技能職(trade)における現場での実務的な(hands-on)職務経験を持つ学生は、インターンシップ(詳細は後述)を獲得する際に非常に成功しやすい。高卒で建設業に入った学生や、後からGEDを取った学生がDカレッジで学び、土木工学系や電気工事、自動車整備の会社などから採用されている。彼らは「実務の理解」と「STEMの学習」を兼ね備えており、企業にとって非常に価値の高い人材になるからである。

工学・コンピュータサイエンスの学びの中核となる数学と物理は、学生にとって非常に難しい科目である。さらに、学ぶのは工学だけでなく、数学、物理、化学、コンピュータサイエンス、工学の専門科目といった多岐にわたる内容であるため、Dカレッジだけでなく、編入後の四年制大学においてもクラスの難易度は非常に高い。Dカレッジでも、2年次、一部は1年次から工学科目を開講している。入学時点でエンジニア志望に決めている必要はなく、入学後に興味を持つ学生も多いため進路変更にはかなり柔軟性を与えているが、それは長所でもあり難しさでもある。工学に興味があるという学生には、「これは本学で最も難しい学問になります」と伝えている。

X市カレッジでは全学生に英語と数学のプレースメントテストを実施しており、英語のテストはすべて筆記で言語や作文能力を見る。Dカレッジの工学・コンピュータサイエンスで最も重要なのは数学のテストで、工学を学ぶ準備ができているかどうかを判断する指標となる。なぜなら、大学でも産業界でも、工学のカリキュラムは微積分(calculus)から始まるためである。対して物理は強く微積分に依存しており、数学の理解度が測れば十分であるためテストは実施しない。さらに、正式な試験ではないが、夏のプログラム内で少しだけ化学のアセスメントを行う。化学は工学のコアではないが、化学ができるかどうかは「エンジニアリングで成功するか」の予測因子になるためである。

プレースメントテストは「ふるい落とす」ためではなく、学生を適切なレベルに配置するためのもので、微積分を学ぶ準備ができていない場合は、準備のための数学クラスを数学期かけて履修できるほか、希望者には夏の数学準備プログラムも提供しており、計算力を補うことができる。プレースメントテストは何回も受験できるため、配置されたクラスから積み上げても、サマープログラムなどの支援を利用して自主学習を進めてもよい。

#### 4. ワーク・ベースド・ラーニングと D カレッジのインターンシップ

D カレッジでは、アプレンティスシップは「準学士号取得後に働きたい学生」により適したモデルとして位置づけられ、工学／コンピュータサイエンスという業界には適さないと考えられている。工学分野は学習負荷が高いため、学生の就労時間が大きくなりやすいアプレンティスシップ型プログラムとの両立が難しいためである。

よって、D カレッジにおけるワーク・ベースド・ラーニングの中核モデルは「サマー・インターンシップ」(10～12 週間)で、企業側は学生の主目的が学士号取得であることを理解し、むしろ奨励している。なぜなら、将来フルタイムで雇用する際に、学士レベルの知識を持ってほしいからである。頻度は高くないが、インターンシップで学生が評価されれば、翌年の夏の再参加や、学年中にパートタイムで働かないかというオファーがくることもありうる。顕著な成功例として、2021 年以降に入学した学生のうち少なくとも 3 名が、在学中に複数回のインターンシップを獲得し、さらに学士号取得前にフルタイムのオファーを受けた。なお、D カレッジでは 3～4 週間のような短期インターンの機会は目にしない。

D カレッジでは、インターンシップは「学習の一部」であると同時に、「将来の就職活動で競争力を持つために絶対に必要」なものとして位置づけられている。学生がカレッジ在学中に取得するのは準学士号までであるが、四大編入までにインターンシップを経験していなければ、同年代の学生に大きく後れを取ってしまい、競争力が下がる。編入後の成功という長期的な視点から、学士課程の学生と同じ競争条件に立てる状態を整えることは、学生を支援するためであると同時に、プログラム自体の「価値」を確かなものにするためでもある。

D カレッジでは、企業側に特別なインセンティブを与える必要は必ずしもない。なぜならば、インターンシップはもともと双方に利益があるからである。第一に、この分野のインターンシップは学生にとってはかなり高い給与水準である一方、フルタイム社員を雇用する場合と比べれば人件費ははるかに低いため、雇用側にとっては「低コストの投資」である。第二に、将来のフルタイム採用に向けた「パイプライン形成」が可能になる。企業にとって採用プロセスは非常に高コストなので、早期に学生と接点を持ち、関心を引きつけられることは大きなメリットである。第三に、企業は学生が実際に働く姿を見てから採用できるため、「リスクの低い採用」が可能になり、学生は職場環境を知ったうえでスムーズに入職できる。企業にとって、将来の採用リスクを減らすことは年間の労働力確保以上に大きいメリットなのである。

## 5. 企業連携のあり方と工夫

D カレッジでは、専門拠点校構想が始まる以前から、独自に工学・コンピュータサイエンス産業の企業とのつながりを構築し、招待する企業をターゲット化して当該分野に特化したインターンシップフェアを開催してきた。これは四年制大学がよく行う工学、会計、ファイナンスなどの分野別フェア方式をモデルにしたもので、ターゲットを絞って採用したいという企業の期待にも合っている。

工学・コンピュータサイエンス向けのインターンシップフェアは、2021年の春学期から開催されており、学生数の増加に合わせて参加企業数も増え、直近の開催では19社が参加した。その他にも、企業は求人やインターン募集をDカレッジに送り、それを学生に紹介している。企業が学生にキャリアの説明をするため講演に来ることもあり、直近では学生団体の依頼でフォード・モーター社が招待講演を行う。必ずしもその場で採用が行われるわけではなく、学生の職業理解を深めるためである。また、カレッジで「エンジニアリング・コンペティション」も実施しており、学生がアイデアを考え、チームでプロジェクトを作り、企業の審査員を招待してプレゼンをする。学生を採用したい企業もあれば、直接採用はしないが「将来のために教育機会として支援したい」という企業もある。中には「コミュニティカレッジから直接は採用できない」企業もあるが、それでも学生が大学に進学し、さらに専門知識をつければ、将来的には採用可能になるため、情報提供をしてくれる。

企業との接点づくりのルートは複線化されており、カレッジの担当者からのアウトリーチ、学生から広がるつながり、地区(District)のリソース活用、プレスリリースなど公の広報効果などが挙げられる。たとえば、Dカレッジの学長は工学分野出身ではないが、賞を受賞して記事にも取り上げられ、X市中に広くネットワークを築き、プログラムの資金提供の依頼や、インターンシップ先の開拓を行ってきた。スクール・オブ・エンジニアリング構想を発表した際は、X市カレッジがプレスリリースと記事を書き、それを見た企業が「あなたたちの取り組みは素晴らしい。学生を採用したい」と連絡をくれてつながったケースもある。また、カレッジの担当者はLinkedInを活用して企業と直接つながる努力をしている。さらに、学生自身が見つめてきたインターンシップや、編入後に得たインターンシップ先について、学生を通して企業とつながり、企業がリクルートに来ることもある。

コミュニティカレッジがここまでの取り組みをしている例は珍しいため、業界での知名度は高くなく、だからこそ自分たちの活動を説明し、どんな協力が可能かを伝えることが重要になる。

また、部門間の協働としてキャリアセンターの責任者とも連携し、既存の企業関係、技術者(technicians)採用か一般(workforce)採用か、エンジニア採用の可能性の有無などを把握したうえで、より多くの企業にアプローチしてきた。これにより企業の採用範囲を広げ、フルタイム採用だけでなくインターン採用にもつながっている。

## 6. 外部からのフィードバックとカリキュラムの変更

カリキュラムの変更は柔軟であるが、限度はある。まず、カリキュラムの変更を決めるのは教員で、管理者が一方的に変更を強制することはできず、管理側よりも教員の方がはるかに強い決定権を持っている。アメリカの大学ガバナンスには共同統治（Shared Governance）という概念があり、公式にはその枠組みの中で決められる。

D カレッジのプログラムは 2 年次（sophomore）までなので、専門性がそこまで細分化されておらず、非常に標準化されているため、企業からのカリキュラムへのフィードバックは多くなく、むしろ提携四年制大学からのフィードバックが多い。例外として、コンピュータサイエンス分野では、特定のコーディング手法や学習内容について企業からフィードバックが来ることがあるが、変更にはプロセスが必要である。また、企業は技術よりも職業人としてのスキル（プロフェッショナルスキル）に強い関心を持っているが、これらは教室では必ずしも教えられないため、アルバイト、学生団体でのリーダーシップ、専門職団体（engineering organizations）のチャプター活動などを通して身につける。この点に対応するため“Engineering Success Seminar”という授業があり、企業の声を反映した内容になっている。反面、技術的な工学カリキュラム自体は、企業からの影響はそれほど受けない。

プログラムには、キャンパス単位で承認されるキャンパス特有のものもあれば、キャンパス全体のものもある。

## 7. キャリア支援

### (1) 支援の内容

キャリア支援は専門のセンターが管轄しており、工学・コンピュータサイエンス分野については、以下のような分野専門の取り組みを行っている。

#### ・エンジニアリング・サクセス・セミナー

- 学生が「職業的ふるまい」を学ぶためのセミナーで、工学・コンピュータサイエンス専門職の卒業生や現役プロフェッショナルをゲスト講師として招き、期待される行動やマナーについて話してもらう。担当教員も行動規範や期待を共有する。

#### ・模擬面接（Mock Interview）

- カレッジの担当者もゲストとして参加し、模擬面接を行う。D カレッジでは 4 名程度の学生に 100～200 人の前で面接練習をさせており、大人数の前なので緊張するが、その場でフィードバックを行い、「どう評価されるのか」そして「仕事にどうつながるか」を理解してもらう。

#### ・ワークショップ（Internship Fair Preparation）

- インターンシップフェアでどう行動すべきかを教えるワークショップを行う。インターンフェアは「インターンを得る場」であるだけでなく、「プロフェッショナルなふるまい」を実践し、学ぶ場でもある。学生の準備がまだ万端でない場合も、企業や専門家とどのように話すかを学ぶだけで、将来職場で必要なコミュニケーションの準備にな

る。

#### ・学生団体 (student organizations) への招聘

- 先述のフォード・モーター社のケースのように、企業やプロフェッショナルを招く。学生がそこでリーダーシップを発揮したり体験したりすることも、職場で求められる行動を練習する手段となる。

こうした職業スキルの育成や支援を専門の部署やスタッフが担当していることは非常に重要である。こうしたスキルを授業外 (extra) で教えてもらえることで、教員は教科の内容を教えることに集中できる。

### (2) 企業が求めるスキル要件

企業が求めるスキル要件として、コンピュータサイエンスの学生は、面接でまずテクニカル面接、すなわちコーディング課題などを課されることがよくあるが、それ以外は多くが行動特性を見る面接 (behavior 面接) で、技術的な質問はされない。その理由は、企業側が「学生に高度な技術スキルがすでにあるとは期待していない」ためである。以下の語りに見られるように、企業が求めるのは職業人としての態度 (プロフェッショナルスキル) と柔軟に適応できる力である。

「技術や仕事の内容そのものは時間の経過とともに変化していくかもしれませんが、学生に求められる「適応可能性」は、この意味では一貫して変わらないものです。学生に期待されているのは、最初からエンジニアであることではなく、仕事の中で学んでいける存在であることです。その結果として、学生は柔軟でいられるのです。学生は、特定の一つのスキルをあらかじめ身につけていることを求められているのではなく、ただ学ぶ姿勢を持ち、オープンであることが求められているのです。(原文: “*I think while the work may evolve over time, it's how they expect students to be able to adapt is constant in that sense, like the students are not expected to be engineers, are expected to be able to learn on the job. And so that allows the students to be flexible. They're not expected to learn this one skill, but just to come and being open.*”)」

なお、採用プロセスについては、技術進歩が速い領域であっても、採用モデルは極めて安定的で大きな変化はなく、「ゆっくり進化している」。履歴書はオンライン提出が一般的になったが、一部の企業で AI による履歴書のスクリーニングや AI 面接が導入されているものの、依然として「人間が履歴書を見て、人間と会話して判断する」など、人間同士のつながりやコミュニケーションを重視する採用文化は根強く、ありがたいと感じている。

### 8. トランスファー実績・評価指標・卒業後とのつながり (協定、指標、同窓)

D カレッジから四年制大学への編入プログラムは、全米でも最も高い編入率を持つプログラムの一つとなっており、包括的 (holistic) かつ制度化された (programmatic) 編入支援モデルとし

て論文も発表している。その理由は、大学との強いパートナーシップと協定（**agreements**）の存在である。協定には州レベルのものもあれば、X市カレッジ独自のものもある。これにより、学生が決められた履修計画（**plan of study**）を守れば、編入が必ず保証されるとまではいえないものの、「どの科目を取り、どの成績を取ればトップ大学に編入できるか」が明確に示されている。また、州のフラッグシップ大学を含む複数のパートナー大学があるほか、州外の大学とも関係があり、Dカレッジの学生を高く評価してくれている。現在はMIT（マサチューセッツ工科大学）に学生を送り込む試みが進行中で、まだ実現はしていないが、「MITがDカレッジを認識しているというだけで大きな前進」である。

大学とのこうした連携が可能なのは、Dカレッジから州の有名工科大学に多くの学生が成功裏に編入し、多くの学生が十分な能力を示して学位を取得しているという成功実績があるからである。Dカレッジの授業とプログラムの厳しさが学生を鍛えているため、大学側も「この学生なら受け入れても良い」と判断してくれる。冒頭で述べた工学・コンピュータサイエンス分野の専門拠点の他大学への拡大も、既にこのような実績があるからこそ実現したことである。

Dカレッジから四大編入を目指すメリットはいくつかある。第一に、選抜的な四年制大学は非常に合格率が低く、州立大学の工学部の合格率は約5～15%にすぎない。よって「才能があっても（**talented**）不合格になることも普通」である。しかし、学生に「能力がない（**not capable**）」わけではなく、高校で適切な科目を取らなかった、成績が足りなかったといった理由で不利になってしまう。そこでDカレッジを経由することで、自分の実力を証明できる機会が生まれる。インターンシップが実力証明になりフルタイム雇用に繋がるのと同じ構造である。第二に、大学に合格しても費用が高すぎる場合も多く、そのため奨学金を利用し、まずは低コストのX市カレッジを利用する学生も多い。第三に、Dカレッジには家族に大学経験がない大学第一世代の（**first-generation**）学生が多く、大学の規模が大きすぎると四年制大学の仕組みに戸惑ってしまう。よって、より小規模なDカレッジで手厚い支援を受けながら進めることができる。

## 9. KPI とデータ獲得のための工夫

評価指標について、まず短期的な指標としては、編入率（**transfer rate**）、カレッジの卒業率（**graduation rate**）、各学期のインターンシップ参加者数がある。しかし、Dカレッジのプログラムはまだ比較的若いため、今後は学士号取得後の成功（**post-bachelor's success**）についてもデータ収集を進めたいと考えている。たとえば、「何人が最終的に学士号を取得したのか」、「何人が就職したのか、その職種や給与はどうか」などである。これらについては、学生は卒業後に情報を提供する義務がないため、現時点ではまだ十分なデータがなく、カレッジ側から卒業生に働きかけて取得する必要がある。

ただし、Dカレッジではコミュニティカレッジとしては非常に強い卒業生ネットワークを持っているため、「誰がフルタイムに採用されたか」、「誰がどこで働いているか」がわかるケースも多い。卒業生をイベントに招くこともあり、その際に情報を得ている。完全なデータにはならないか

もしれないが、今後さらにデータを収集して、プログラムの成果を示すエビデンスにしたいと考えている。

そのための伏線として、事前に卒業生を惹きつけ「戻ってきてもらう仕組み」を作り、データ収集に備えている。学生には在学前や在学中の早い段階から、「学士号を取り終えた後、どうなったかをぜひ教えてほしい」と伝え、「あなたの進路を追跡したい」という期待値を共有している。これには綿密な計画と注意深い働きかけが必要だが、多くの学生が「ここで受けた支援やチャンスのおかげで就職できた」と認めてくれ、誇りを持ってその後の状況を教えてくれる。プログラムの10周年となる2028年には10周年記念同窓会を開催する予定だが、企業や卒業生のほか、州知事や市長も招待して大規模なイベントにする予定となっている。このイベントを通して卒業生と再接続し、フォローアップも行うつもりである。

上述のように正確なデータはまだ手元にないが、**School of Engineering** プログラムからの四大編入率は70%以上で、カレッジの在籍継続率（秋学期から次年度の秋学期までの継続で測定）は85%以上、年によっては90%超と、四年制大学よりも高い水準という誇らしい成果であり、そのために非常に努力している。また、在籍継続率の高さは、インターンシップ経験と強く関係していると確信している。インターンに採用されなかったとしても、産業や仕事の機会に触れ、インターンシップフェアで企業と話すといった経験が学生の意欲を高め、「学び続けよう」「学校を続けよう」という動機付けになるほか、編入後にも将来の機会が広がっていることがわかるためである。

## D カレッジ(キャリア開発部門)ケース記録

D カレッジでは工学・コンピュータサイエンス分野を扱っており、これらは編入を前提とした分野である。しかしキャンパス全体では、編入志向の学生とよりキャリア志向の学生の双方に対応する必要があり、キャリア開発部門は、特定の分野に特化した部門とは異なる形で、より一般的なキャリア支援を担っている。

### 1. キャリア開発支援の基本姿勢

D カレッジのキャリア開発支援担当者は、キャリアカウンセリングの訓練を受けており、学生一人ひとりの状況をつぶさに聞き取り、個別のニーズに応じて支援に取り組むことを重視している。学生は一人ひとりがそれぞれ異なる問題、関心、情熱、視点を持っており、「何を望み、どこに行きたいのか」、そして「そのために高等教育がどう役に立つのか」について独自の認識を持っている。

多くの学生は、自分が何をしているのか分かっていない状態であるため、彼らに必要なのは、「話を聞き、導き、しかし手取り足取りではない」支援である（*“listen to them and kind of help them, kind of guide them, but not handhold them”*）。このように、キャリア開発支援では、学生の千差万別の状況を理解し伴走する必要があるが、それを困難だと感じたことはなく、むしろそうした実践に関われること自体が名誉である。

キャリア開発の仕事は、表面的な「就職先を選ぶ」支援ではなく、「なぜその職を選ぶのか」という深い部分に関わる支援である。インタビューはDカレッジで20年勤続しており、入職当初と比べると、テクノロジーの発展により、キャリアサービスは在籍継続（retention）のためのビジネス的サービスのような側面を帯びてきている。しかし、それでもインタビューは「学生が自分のキャリアの適性や進路を見つけることを支援する」ことを本質と捉えて焦点を置き続けており、人生を変える支援であると考えている。

### 2. 学生の一般的な課題：学生のキャリア開発サービスへの到達と自己理解

一般的な課題としてまず重視されているのは、学生がキャリア開発サービスの存在を知り、利用し、自分のキャリア関心を探求できると気づくことである。学生が支援を受けに来てくれること、そしてキャリア開発というサービスの存在を知ることが出発点として重要になっている。

学生の圧倒的多数は「よりよい生活」を望んでいるが、教育やプログラムがその実現にどのように役立つか、そして得た学びをどう活用するかは学生次第である。そのため、学生はキャリア探索、自分の好きなこと、スキル、価値観、選好といった要素を自覚し、それらを労働市場にどう結びつけるかを理解していく必要がある。

### 3. 労働市場の変動と「学生がコントロールできる部分」への支援

D カレッジのキャリア支援は、労働市場・採用市場の状況変化を前提として組み立てられている。米国は働き口のある国ではあるが、現状では採用が以前ほど活発ではないという認識が示されている。連邦政府の政権の変化に伴う関税や経済への影響によって企業の将来見通しが不透明になり、採用を控える動きが業界全体に見られる。

さらに、採用が自然に鈍る時期があり、10月末から11月初めごろ以降、年末年始にかけて採用が落ち込みやすい状況は「ホリデー・モード」と呼ばれている。例年は春に採用が回復しやすく、卒業生やインターンシップ希望者向けの求人が出るが、今年度については政権の影響でどうなるか分からない。

このような状況の中でキャリア開発部門が支援の中心に据えているのは、「学生自身がコントロールできる部分」である。すなわち、自分が何を求めているのか、どんな生活を送りたいのか、それを実現できるキャリアをどう探すか、という部分である。あわせて、履歴書の書き方、求人の探し方、面接スキルなど「準備できること」を身につけ、希望するポストが出たときにすぐ動けるようにしておくことが重要になっている。

#### 4. テクノロジーとツール活用、アウトリーチ：自走できるキャリア形成へ

D カレッジでは、インターネットや、求人掲載などに用いられる Handshake（大学生の就職活動用 SNS）のデータベースなど、学生が利用できるツールが多数あることを前提に、キャリア開発の役割を「学生がリソースを使いこなし、自分で情報を得られるようにすること」と位置づけている。キャリア開発センターに依存せず、自分でキャリアを築けるようにするための「ツール」を与えることが重視されている。

そのうえで、アウトリーチは、クレジットコース（単位あり）の学生だけでなく、ノンクレジット（単位なし）の成人教育や継続教育を含む「在籍しているすべての学生」を対象に行われている。最も効果的な方法は日頃から学生に接している教員を通じた働きかけであり、教員と連携して教室に入り、キャリアサービスやキャンパスの取り組みを紹介できるようにすることが重要である。

学生全員がキャリア開発に興味を持っているわけではなく、すでに仕事を持っていてキャリア開発センターを必要としない学生もいるが、それは問題ではない。重要なのは、継続的に、繰り返し、さまざまな方法で周知を行い、「必要なときにキャリア開発サービスを利用できる」と学生が理解している状態をつくることである。

#### 5. 支援の難しさと対応範囲

履歴書作成や面接支援などについては、学生の準備ができたタイミングで支援を提供するという方針である。支援の前提は「学生は一人ひとり違う」という点に置かれているからである。

キャリア開発支援におけるチャレンジは、学生が来たときに、その学生が抱えている「どんな問題にも開かれた姿勢で向き合う」ことである。カウンセラーがすべての答えを持っているわけではなく、学生が自分の質問を定義できるよう手助けし、その質問への答えを一緒に見つけることが核

となっている。学生が抱える「質問」、「課題」、「制約」は学生ごとに全く異なるため、「まず学生の声を聞くこと」が最優先である。

また、同じキャリア支援職であっても訓練や背景はさまざまであり、ビジネス分野の出身者は「量」を重視する傾向がある一方で、インタビュイーは、「就職先を特定させる」だけではなく、「その学生にとって正しいキャリア(天職)とは何か」を考える手助けをする」(*“not to just identify what you know, just to get a job, but to help them decide what career calling is right for them”*)というより深いレベルの支援こそが自分の仕事だと考えている。「キャリア」とは、「ジョブ」よりもパーソナルなものであり、短期的にも長期的にもその人が幸せになれる道と結びつくものである。

学生が必要とするものはその時々で変わり、求人情報へのアクセスを必要とする場合もあれば、キャリア・アセスメントの情報が必要な場合もある。さらに、精神的・感情的・身体的な問題を抱えており、キャリア以前にそちらへの対応が必要になることもある。状況は学生によって異なり複雑になりうるが、「それが私たちが選んだ仕事」である。

なお、キャリア支援者の資格制度については、全国共通の制度があるわけではなく、認定資格は存在するものの、全員が保持しているわけではない。彼らの持つ修士号も、ビジネス、教育、カウンセリング、ヒューマンサービスなど多様であり、地区本部がこれらの多様な人材の中から各カレッジの重点分野に合う人材を選んで配置する。

## E カレッジ ケース記録

E カレッジは主にヘルスケア系の専門拠点校を担うカレッジである。医療職は「非常に実践的な職業」であるため、学生が現場に出る前に実践を積めるように「模擬病院 (simulation hospital)」を備え、身体的な実践 (physical practice) を含む実践的な学習環境を提供している。

### 1. 学費負担の捉え方と経済的支援の選択肢

E カレッジでは、教育を達成するために複数のトラックが用意されており、学費負担を抑える手段も複数ある。コミュニティカレッジは授業料が安いので、学士取得を目指す場合も、まずコミュニティカレッジで2年間学び、その後四年制大学へ編入 (transfer) して学士号を取得することで、費用総額をかなり安く抑えることができる。また、学費負担を軽減する手段としては、連邦政府の給付型奨学金「ペル・グラント (Pell Grant)」、連邦の学生支援「ファイナンシャルエイド (financial aid)」、州の助成金 (statewide grants)、奨学金 (scholarship) などが挙げられる。それぞれの違いについて、まず、ファイナンシャルエイドを通じてローンを借りることができるが、これは返済する必要がある。対して給付金は州や連邦から支給され、返済不要である。奨学金は、民間財団や大学の基金から支給され、一定の成績・活動実績などの基準を満たすともらえる仕組みになっている。例えば GPA が 3.5 なら奨学金がもらえ、3.75 ならさらに多くもらえる、といった具合である。つまり奨学金は、資格や成績などの「クレデンシャル」にもとづいて支給される。その他、多数の企業が提供している外部の奨学金に応募することもできるが、これもスポンサーシップに近いもので返済不要である。

近年、学生は夢だけで突き進むことが難しくなり、就職を確実にするため、収入が得られ、かつ需要が高い分野に行きたいと考えるようになってきている。よって、特に経済的に余裕がない家庭の出身であれば本当にやりたい仕事があってもすぐには就くことができず、まずは安定した収入が得られる、需要の高い仕事を選び、いったん収入を得たあとで戻ってくる必要がある。

### 2. ヘルスケア分野の状況と学生の特徴

ヘルスケア分野は常に成長している高需要分野であり、人口や病気・ケガの増加といったあらゆるトレンドが、今度も需要が上昇し続けることを示している。さらに「AI が代替できない」領域でもあり、収入も高いので、「社会的移動 (social mobility) を維持する素晴らしい手段」である。このため学生に人気がある競争的な分野でもあるが、労働市場の需要が減っている他分野ではせっかく学位を取っても仕事がない可能性もあるのに対し、学生に多くの就職機会を提供できる。

ヘルスケア分野は学生に人気がある一方で、参入に際してはジェンダーイメーჯや認知度による大きな格差 (big disparity) がある。第一に、「医者や看護師は男性の仕事、サポート職は女性の仕事」という偏見があり、男性が医療関連職や看護職に進むことがステイグマになりやすい。これらの職は医療分野に入る一つの道であり、必ずしも医者になる必要はなく、十

分良い収入を得られるにもかかわらずである。第二に、「知られていないこと」による格差がある。一般に、医療の仕事は医師か看護師くらいしか知られておらず、病院内には呼吸療法 (respiratory therapy)・放射線撮影 (radiography) に係る職種や理学療法アシスタント (PTA: Physical Therapy Assistant)、メディカルアシスタントなどの多様な職種があるにもかかわらず、その存在自体が認知されていない。

E カレッジでは医療関連職に就くための非常に多くのプログラムがあり、ヘルス・インフォメーション・テクノロジー (HIT) と呼ばれる IT に関係する分野もある。こうした職は医療分野に入る良い入り口であり、短期間で資格を取り、すぐに収入を得ることもできるため、学生がこうした分野に興味を持てるよう、まず「知る機会」を与え、偏見を取り除くことに取り組んでいる。たとえオンラインでどのようなプログラムがあるか調べられる技術があっても、そもそも「存在自体を知らないものは調べようがない (“*You can't research what you don't know exists.*”）」ため、まずは「情報を外に出す」ことを重視している。最初から全ての選択肢を提示する必要はなく、いくつか例を出して他の選択肢があることを知らせれば、興味を持つ人や自分で調べ始める人が出てくる。

### 3. 労働市場における学位・資格要件の変化

労働市場の要件は分野ごとに変化しており、看護分野では、かつて準学士 (associate degree) で足りた領域でも、学士 (bachelor's degree) が求められるという新しいトレンドが生じている。準学士で取得できるのは登録看護師 (Registered Nurse) であり、かつてはそれで十分であったが、病院側が看護学学士 (Bachelor of Science in Nursing) を求める傾向が強まっている。ただしヘルスケア分野では、これに対応するため、いくつかの「病院兼カレッジ」で、登録看護師として働きながら学士取得を目指せる支援制度が整えられている。しかしこれは逆に言えば、学士号の取得を目指していない場合、採用されにくいということでもある。

こうしたトレンドを受けて、E カレッジを含む多くのコミュニティカレッジは学士号プログラムを導入し始めており、X 市カレッジでも、看護分野で学士プログラムを新たに開設する予定である。このように、労働市場の需要に対応するために重要な IT、ビジネス、看護などの分野では、コミュニティカレッジでも学士号が提供できるようになってきている。ただし、コミュニティカレッジが保持できる学士号プログラムの数には上限があり、数を増やしすぎるとコミュニティカレッジの資格 (位置づけ) を失ってしまうため、その範囲内でしか提供できない。また、工学分野などでは、コミュニティカレッジ自体が学士号を提供することは通常ないが、四年制大学と連携した「ブリッジプログラム」が設けられている。これはコミュニティカレッジで学習を始め、スムーズに四年制大学へ編入して学位を取得できるようにする仕組みである。

### 4. ワーク・ベースド・ラーニングと「バーチャルホスピタル」による実践学習

ワーク・ベースド・ラーニングは非常に重要である。学習には視覚 (visual)、聴覚 (audio)、

読む (reading)、書く (writing)、身体的学習 (kinesthetic learning) すなわち実践 (hands-on) といった複数の形があるが、多くのプログラムは視覚教材か音声教材、あるいはその組み合わせだけを用品がちで、実践 (hands-on) が不足しやすい。模型で学ぶだけでは不十分で、実際には「身体的な実践 (physical practice)」が必要になる。

この前提のもと、E カレッジでは学内の「仮想病院 (virtual hospital)」と呼ばれる模擬病院 (simulated hospital) を活用し、学生が実際の患者に触れる前に多くの実践経験を積み、現場で何が起こるかを理解できるようにしている。かつてのシステムでは、座学の後に突然「本物の患者」に対応しなければならなかったが、座学の成績が満点でも実践がひどいケースはあるため、それでは不十分である。

医療分野がビジネスなどの分野と決定的に異なるのは、病院に入るには一定の資格や特別なトレーニングが必要で、患者のプライバシーを守る医療情報保護法 (HIPAA) などの機密保持義務があり、医師の監督下で資格を得る以上、信頼が確保されていなければならないことである。医療分野でインターンシップが存在しないのはこのためである。ビジネスでは「ついて回って見て学ぶ」ことができて、医療では相手が人の命や身体であるため、より特殊な形で実践教育を行う必要がある。

## 5. 企業・大学とのパートナーシップ

企業とのパートナーシップについて、企業には常にインセンティブが必要であり、同時にパートナーシップは双方が利益を得られる関係でなければならない。カレッジは、質の高い学生を将来の人材として供給することで企業に貢献しており、学生が専門家として成長すれば、企業も得をする。また、卒業後もキャンパスとのつながりを持てるようによい同窓組織 (Alumni Association) を作り、学生が成功した後にもパートナーシップを強化できる仕組みを作ることが重要である。もう一つ重要なのは、企業側に「あなた方を大切に思っている (we value you)」と明確に伝えることである。表彰やランチへの招待など、シンプルな方法でも効果がある。肝要なのは、一般的に効果のある方法に加え、その企業にとって特別に効果のある方法を見つけることである。

ヘルスケア分野でも、産業パートナーとの関係には「階層構造 (tier program)」のようなものが存在する。支援に大きく貢献してくれる組織には、感謝を示すイベントの開催、スポンサーの名前やロゴのパンフレットや会場への掲載などで適切に「報いる」ことが重要だからである。同時に、支援が大きい組織だけに偏らず、関係のある雇用主全体と継続的にコミュニケーションを維持し、「すべてのパートナーが重要である」ことを理解してもらう必要がある。関係を維持すべき産業は非常に多く、パートナーごとに必要な対応は異なるが、定期的なニュースレターを送る、メールで「パートナーとして大切にしている」と伝える、イベントに招待するなどの方法をとっている。

また、キャリアセンターとして、特定分野向けのターゲット型イベントを行うことに取り組んでいる。幼児教育専用のキャリアフェアを開催して多くの採用機会を提供したり、看護学科でピンング・セレモニー (看護学生が臨床実習に臨む前に行う、看護師としての自覚と責任を誓う儀式) 後

にフェアを開き、就職機会を増やしたりしている。看護学生は臨床実習を通じてすでに病院で働いているため、そのまま採用されることもあるが、さらに多くの機会を提供するためである。このため、病院とのネットワーク構築の拡大にも注力しており、提携のない病院にも出向き、新たなパートナーシップを築けるか交渉している。

四年制大学への編入ルートもあるため、四年制大学とのパートナーシップを維持することも非常に重要である。大学とのパートナーシップを通じて、大学側が求める要件やトレンドを把握し、「何が足りないか」「何がうまくいっているか」フィードバックを得、カレッジ内で共有し、プログラムを改善し続けるためである。

大学は「Eカレッジから来た学生がうまくやれているか」を見ており、成績不振が多いと受け入れに影響するため、学生を「準備された状態」で送り出すことが重要である。Eカレッジ内には編入支援の部署があり、出願期限や奨学金探索のタイミングの管理など、学生の負担を減らす支援が行われている。大学担当者をキャンパスに招いて学生と直接話せる機会をつくることや、資金があれば大学キャンパス見学ツアーを行うこともある。キャリアセンターと編入支援は連携し、学生が学びの選択肢を一度に把握できるよう工夫している。このように、「就職と編入は密接に連動している」といえる。

## 6. キャリア探索支援の基本方針と「仕事」／「キャリア」

Eカレッジの注力分野はヘルスケアであるが、幼児教育（child development）などその他多数の分野のプログラムも提供している。そこで、キャリアセンターとしては、「そもそもヘルスケアが彼らの本当にやりたいことではない可能性」を念頭におき、より深く学生と関わる必要があると考えている。

そのための重要な取り組みとして、まず授業訪問を行い、キャリア支援のサービスを学生に直接知らせることで、「知らなければ存在しないのと同じ（*"If you don't know it exists, it's like it doesn't exist."*）」という状況を防ぎ、学生がどこに相談に来ればいいのか分かるようにしている。また、馴染みのない場所や人には近づきにくいので、学生に顔を見せ、慣れ親しんでもらうことが不可欠である。このため、授業訪問に加え、メールでのアプローチ、オープンイベント、コミュニティの参加などを積極的に行っている。こうした取り組みは新規学生の獲得にも有効である。

さらに、キャリアセンターでは適性診断（assessments）を行い、対話を通じて自分の適性分野に関する気づきを提供する。学生の多くは、自分が進みたい分野を知っているつもりでも、診断を経て、より自身の特性や好みに合った分野が見えてきたり、「この分野は自分に合っていなかった」と気づいたりする。その結果、別のカレッジが提供するプログラムのほうが「学生の幸せなキャリアに結びつく（*"help them become a happy career person"*）」場合は、そのカレッジへ案内することもある。以下の語りに見られるように、キャリア支援の目標となるのは、学生が「働いているけれど楽しくない」という「ただの仕事」を見つけるのではなく、「キャリア」を見つけられるようにすることである。

「私の目標は「ただの仕事」ではなく「キャリア」を学生に見つけてもらうことです。私の考える違いは、仕事 (job) は「行かなければならない場所」で、必ずしも望む場所ではない。キャリア (career) は「そこにいられることがうれしい場所」であることです。もちろん毎日が最高というわけではありませんが、自分のしていることに誇りや満足感を持てるものです。(原文: “*My goal is to find a career for people, not just a job. And the difference for me is: a job is a place you have to go, and it might not necessarily be where you want to be. A career is something that you are happy that you’re there. Right? Every day is not going to be great, but you feel good about what you’re doing.*”)」

## 7. 分野に応じたキャリアサービスの提供方法

カレッジがどの分野を基盤としているかによって、状況は大きく異なるが、キャリアサービスの提供方法もそれに伴って大きく変わる。「履歴書 (résumé) の書き方ひとつとっても、カレッジによって必要とされる内容が異なる」からである。ヘルスケア分野の履歴書で最も重視されるのは「臨床能力 (clinical abilities)」だが、ビジネス分野で重視されるのは「インターンシップ (internship)」であり、それぞれの分野に合った適切な支援体制を提供する必要がある。

キャリアサービスの一般的な支援モデルはビジネス系を基準に設計されているが、それを看護職に適用することはできない。履歴書やカバーレター (cover letter) の作成支援はどの分野でも共通のニーズであるが、インターンシップ支援については、医療分野ではほとんど必要ない。なぜなら、医療分野ではカレッジと病院の連携によって臨床実習 (clinical) が行われており、研究職を除けば通常「インターンシップ」という形態は成立しないからである。

このように、必要なサポートは学校によって異なるが、キャリアセンターである以上、「学校が抱えるあらゆるニーズに応えられなければならない」。E カレッジでは、「面接に適した服を持っていない」学生のために、Dress for Success などの支援団体と連携し、プロフェッショナルな服装を用意できるよう支援している。さらに割引の協力や寄付を受けられれば、より多くの学生に機会を届けられる。

オフィスでは模擬面接 (mock interview) も行っており、個別の1対1の面接指導のほか、他の人の面接を見ることで学べる点も多いため、クラス単位で行う形式もある。就職のための面接だけでなく、専攻に入るための面接練習も行っている。ポートフォリオの作成、履歴書の添削にも対応している。

## 8. 労働市場の変化とキャリア支援

### (1) 世代によって異なるニーズ

キャリア支援は、労働市場の変化に合わせて更新する必要がある。このため E カレッジでは、「多様な接点 (venues) を持つこと」を重視している。第一に、学生の声を直接聞き、世代や絶え

ず変化する産業の状況によって異なる学生のニーズを理解することである。たとえば、テクノロジーについて知らなければ、学生が成功するために必要な技術を教えることはできない。

この点で、E カレッジのキャリア支援チームは X 世代、Z 世代、ミレニアル世代など多世代 (multi-generational) で構成されている。たとえば、X 世代のキャリアコーチは、25 年勤続しており、プログラムの隅々まで熟知している。X 市カレッジ全体のキャリアセンター構築にも関わった人物で、地域のパートナーシップに関する知識が非常に豊富である。

産業パートナーシップの責任者は、産業界との関係構築を長年担当しているため、業界の変化を即座に把握でき、企業を学生の前に呼び込むこともできる。専門家を招いたパネルディスカッションでは、彼らの経験、キャリアの歩み、業界の変化、強み・弱み、今すべきことなどの話を聞くことができ、その後のネットワーキングは、学生にとってメンターやジョブシャドウイング (職場観察) の機会、推薦状 (letter of recommendation) の獲得など、大きなチャンスに繋がる。

Z 世代の若手キャリアコーチは、理系準学士 (AS) 向けプログラムを担当しているが、「若い世代として、学生が何を求め、誰に影響を受けるのかを最もよく理解している」。業界の大物と呼ばれる学生に響くとは限らないが、「学生が共感できる人物」を知っているのである。このように、異なる世代と専門性を組み合わせることで、あらゆるギャップを埋めながら、より効果的に学生支援を行うことができる。こうした世代効果を最初から狙っていたわけではないが、特定の世代に偏ってしまうとすべての学生コミュニティにリーチすることが難しくなる。よって、多様な学生に直接話を聞いて好みや価値観を知る、研究やアンケートを通じて把握する、といった取り組みが必要であり、まだ手が届いていないコミュニティについては調査を続ける必要がある。

## (2) SNS の活用と重要性

キャリアセンターはどこも人手不足であり、かつ、あらゆる産業にまたがる要素をつなぎ合わせる必要がある。データに基づいた判断が必要であるが、データだけでは不十分で、「人間的 (personable) な対応」も求められる。トレンドを調べ、学習状況の変化を把握し、スタッフ全員に必要なツールを行き渡らせるとともに、キャリアセンターだけで全てを知ることはできないため、各学科の専門家から情報を吸い上げ、協働して成長し続ける体制を作らなければならない。

現在、SNS が非常に重要なのはそのためである。たとえば、「プロフェッショナルな SNS」である LinkedIn は、ネットワーキング、求人トレンドの把握、他者のキャリア事例を得られる場であり、学生には LinkedIn の使い方を教えるプレゼンも行っている。さらに、プロフィール写真にも職業性が反映されている必要があることを学生に理解してもらうため、プロ仕様のプロフィール写真 (headshot) 撮影マシンを学内に導入した。

さらに、現代は「企業の管理職が応募者の SNS をチェックする時代」であり、「学生が企業の顔として適切に振る舞えるかが問われる」ため、「SNS 上のデジタルフットプリントを綺麗にする必要性」についても指導している。このように、労働市場が人手不足であっても、「限られた雇用枠」にカレッジの学生が入れるよう、「トレンドの変化に対応し、学生が競争力を持てるよう最大限準

備する必要がある」。

## 9. キャリア・レディネス支援と生活支援

### (1) テクノロジーやツールの活用

学生にサービスを知ってもらうには、複数のレベルから働きかける必要があり、かつ人手には限りがあるため、オンラインでの発信も重要である。ウェブサイトの専用ページを作り、トップページからアクセスできるようにすること、オンラインリソースを整備して学生がいつでも情報にアクセスできるようにすることが必要になる。現在は大学生の就職活動用 SNS「Handshake」といったシステムを利用している。学生はそこで求人を探ことができ、キャリアセンターはイベント情報を掲載して学生がオンラインで登録できるようにする。このようにして、学生はオフィスに来なくてもサービスを知ることができる。さらに最近では、地区本部の担当者が探してきた新たな学生支援ツールとして、AI を活用して履歴書作成や模擬面接支援をオンラインで行えるシステム「VMock」を導入した。

ただし、「どれだけテクノロジーを使っても、人によるチェックを必ず残すこと」を徹底している。たとえば、履歴書やカバーレターは最低でも 2 人の専門家に見せるべきである。具体的には、文書の構成や見せ方を熟知したキャリアサービス担当に加え、業界の最新キーワードやトレンドを知る業界のプロが「その分野の採用担当者に響く表現」を教えることで、採用担当者の目に留まる確率が大幅に高まる。

さらに、職業分野の動向を知り、職業情報を具体化するツールとして O\*NET を活用しており、その職種の仕事内容 (tasks) や必要な技術 (technology skills)、日常業務 (work activities)、職場環境 (context)、その業界で重要なスキルを確認している。履歴書に書くスキルは、単に思いついたものを並べるのではなく、その業界で本当に求められるスキルを把握したうえで書くことが重要であり、O\*NET はまさにその助けとなる。

O\*NET は教育要件 (education level) の幅や、賃金の中央値などの情報も提供しており、賃金の地域差についても郵便番号を入力すれば地域・州・全国を比較できるため、「どの専門領域が本当に自分に合っているのか」を具体的に示すことができる重要なリソースである。また、地域社会を強くすることはとても大切であるが、「すべての人が地域の中で最適な機会を得られるわけではない」ため、産業の変化や仕事の動向を考える際、ローカルな就職機会だけでなく、州や国、そしてグローバルな視点に広げて考えることを奨励している。

このように、キャリア支援は「地元に残ること」だけを前提にせず、場合によっては移住することでより良いチャンスが得られることを教える必要がある。こうした移住を伴う意思決定については、生活費比較ツール (Cost of Living Calculator) を使い、「見かけの年収の高さ」に飛びつかないようにする支援が行われている。「人手不足につけこんで学生を安く使おうとする (rip you off)」企業もあるためである。たとえばネブラスカで年収 45,000 ドルの者が、サンフランシスコで年収 75,000 ドルを提示されると、大幅な昇給であるかのように感じるが、生活費を考慮すると

ネブラスカで年収 45,000 ドルの方が生活水準が高く、サンフランシスコでは年収 75,000 ドルでも生活は苦しいため、実際には損をしている。このように、「どこで働くのが本当に最適なのか」を学生に伝えるには、トレンドを把握し、適切にコミュニケーションを取る必要がある。

## (2) 生活上のニーズ支援

学生の成功のためには、データや産業側の変化だけを見ては不十分であり、学生の生活上のニーズを満たすことから始める必要がある。学生が経済的な困難を抱え、家族を養うために働かなければならないといった場合、その学生が学業やキャリアに集中できるよう、障害をできる限り取り除くことに尽力している。たとえば、空腹では授業に集中できないため、E カレッジでは、学生が無料で食料を得られる食糧支援 (food pantry) を月に 2 回利用でき、出来合いの食事 (ready-made meals) を週 4 回まで提供するプログラムも試験運用中である。また、ウェルネスセンターが設置され、食の支援だけでなく心理的なサポートを受けられるよう、話し相手になるスタッフがおり、必要に応じて外部サービスにもつなぐことができる。ウェルネスセンターは各部署の「リソースフェア」も行い、様々な学生支援について紹介している。子育て中の学生に対しては、幼児教育 (child development) 学科が学生向けに「手頃で現実的な託児サービス (daycare)」を提供している。

## 10. 成果の把握と評価の難しさ

成果 (outcomes) の把握においては、まず調査資金の問題がある。卒業生追跡 (Alumni tracking) を専門的に行う部門を丸ごと雇えるかどうかは、カレッジの資金に大きく依存するからである。単に卒業率が分かればいいわけではなく、定量データと定性データ (学生の声) の両方が必要であり、修了の助けになった要素や足りなかった資源などを尋ねるには、自由回答のアンケート調査を行う必要がある。

その資金がない場合、スタッフが複数の役割を兼務せざるを得ない。E カレッジでは、学科の教職員にも協力してもらい、誰が就職したのか/していないのかなどを追跡し、それらをまとめて、就職率などを把握している。E カレッジは就職重視のカレッジであるため、まず重要なのは「何人が仕事を得たか」である。一方で、四年制大学に編入する学生もいるため、2年で卒業した学生数、4年で卒業した学生数、6年かかった学生数といった修了速度 (completion) も見ている。

しかし、ここで重要なのは、学生の生活状況の負荷 (case load) である。E カレッジは通学型 (commuter campus) であり、修了速度は学生の履修形態 (パートタイムかフルタイムか) によって大きく変わる。また、学生の大半は高校卒業後すぐに大学進学する「伝統的學生 (traditional student)」ではなく、子どもがいる学生、働かなければならない学生、長いブランクを経て復学した学生などの「非伝統的學生 (non-traditional students)」である。そのため、修了には生活要因 (life factors) が大きく影響する。インタビュー自身も、病気や家庭の事情で休学をはきみつ、10年かけて学士号を取得しており、「学校は難しくなかったが、人生が難しかった (“School wasn’t

*hard for me. Life was.*”」。

こうした点をふまえると、「学生の“人生”を評価に組み込まなければならない」。子どもが病気になったり、医療費がかさんだりして中退を余儀なくされた場合、それを単に「中退＝失敗」と数字だけで評価するのは間違いである。データは重要であり、無視はできないが、数字だけではなく、「人生で何が起きていたのか」という背景を重視」する必要がある。

人は「自分だけが不条理な目に遭っている」と感じやすく、それが中退の原因となる。学生には基調講演 (keynote speaking) などで苦境を乗り越えたストーリーを共有し、「一人ではない」と伝えることが大事である。教育者は、「言い訳に見えることでも、必ず背景がある」ことを念頭に置き、「どうすればその障害を取り除けるか」を考えるべきである。学生と話すときは次のようなメッセージを伝え、安心感 (reassurance) を与えている。「私たちがいます。比べる必要はありません。でも、成功に必要なものを受け取ってほしい。私たちはあなたの成功を願っているからです。(原文: “*We’re here. Don’t compare. But take what you need out of this to be successful. Because we want you to succeed.*”」)