

JILPT 資料シリーズ

No.91 2011年5月

# 雇用創出と人材育成 —アメリカ・ジョージア州のヒアリング調査から—



独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
The Japan Institute for Labour Policy and Training

## 雇用創出と人材育成

—アメリカ・ジョージア州のヒアリング調査から—

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

## まえがき

本資料シリーズは、プロジェクト研究サブテーマ「非正規労働者の態様に応じた能力開発施策に関する調査研究」の一環として行ったアメリカ・ジョージア州の現地ヒアリング調査の結果をまとめたものである。

人材育成は経済成長にとって必要不可欠なものであるが、人材育成を行っても、雇用の受け皿がなければ、その人材育成が活かされることはない。しかし、雇用の受け皿が用意された上で、そのための人材が育成されれば、良質な労働力が雇用されることとなり、地域の経済成長にプラスに働くであろう。そして、地域経済がプラスに成長すれば、さらに雇用が創出されるという好循環が生まれる。こうした好循環のなかのほうが、個人が能力開発やキャリア形成の機会を見つけることが容易であることは間違いない。能力開発やキャリア形成の機会に恵まれない人にとっては、特にそうであるだろう。

すでにアメリカ・ジョージア州でこのような制度がいくつか導入されており、社会としてフレームワークが用意されている。この制度に関してヒアリング調査を行った結果をまとめたのが、本調査シリーズである。

この調査の結果が多くの人々に活用され、今後の職業能力開発に関わる政策論議に役立てば幸いである。

最後に、現地ヒアリング調査では、数多くの大学、テクニカルカレッジ、関係機関の方にインタビューや施設見学のために貴重なお時間をいただいた。また、調査の実施にあたっては、八幡成美・法政大学教授と Janet Abraham 氏にご協力いただいた。この場を借りて、お礼を申し上げる。

2011年5月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 山口 浩一郎

執筆担当者

氏名 所属

原 ひろみ 労働政策研究・研修機構 副主任研究員

## 目 次

第1章 調査の目的と概要 .....	1
第2章 ジョージア州とは .....	2
第3章 ジョージア州の教育訓練システム .....	5
1. ジョージア州の教育訓練システムの特徴 .....	5
2. ジョージア技術大学機構 (Technical College System of Georgia, TCSG) .....	6
3. ジョージア・クイックスタート (Georgia Quick Start) .....	9
第4章 雇用創出と人材育成プログラム .....	10
1. はじめに .....	10
2. ICAP プログラム .....	10
2. 1 ICAP プログラムの目的 .....	10
2. 2 COMPASS ICAP プログラム .....	11
3. ジョージア・クイックスタート (Georgia Quick Start) .....	14
3. 1 組織の目的 .....	14
3. 2 クイックスタートのプログラム提供要件 .....	15
3. 3 クイックスタートの提供プログラム .....	16
3. 4 サービスに対するニーズ把握 .....	17
4. ジョージア・ワーク・レディ (Georgia Work Ready) .....	17
4. 1 制度の概要 .....	17
4. 2 仕事のプロファイリング .....	19
5. まとめ .....	20
資料 ヒアリングレポート	
1. ジョージア・クイックスタート .....	23
2. コロンバス州立大学 .....	30
3. コロンバス・テクニカル・カレッジ .....	38
4. コロンバス商工会議所 .....	51
5. ウェスト・ジョージア・テクニカル・カレッジ .....	59
6. ジョージア・ペリマタール・カレッジ .....	67

## 第1章 調査の目的と概要

本資料シリーズは、プロジェクト研究サブテーマ「非正規労働者の態様に応じた能力開発施策に関する調査研究」の一環として行ったアメリカ・ジョージア州の現地ヒアリング調査の結果をまとめたものである（以下、ジョージア調査）。この研究では、職業能力開発やキャリア形成機会に乏しい非正規労働者のための支援策を検討しており、ジョージア調査はこの支援策を考える手掛かりの1つとするために好事例収集として実施したものである。

人材育成を行っても、育成された人材が雇用されなければ、その人材育成は無駄に終わってしまう。しかし、雇用の受け皿が用意された上で、そのための人材が育成されれば、良質な労働力が生み出され、地域の経済成長にプラスに働くであろう。そして、地域経済がプラスに成長すれば、さらに新たな雇用が生み出されるという好循環が生まれる。こうした好循環のなかのほうに、個人が能力開発やキャリア形成の機会を見つけることが容易であることは間違いない。

このような好循環の発生を目指して導入された取組みについての聞き取りを行ったのが、このジョージア調査である。1つの州における取組みであり、その効果の大きさについては評価が待たれるところではあるが、制度設計のアイデアとしては非常に興味深いものである。よって、この制度の紹介を行うことが、本資料シリーズの目的である。ジョージア調査の概要は図表1-1のとおりである。

図表1-1 ジョージア調査の概要

①日程	2009年12月4日（金）～11日（金）
②調査場所	ワシントンDC、ジョージア州（アトランタ、コロンバス）
③調査実施者	原ひろみ、八幡成美（法政大学教授）
④調査対象機関	連邦労働省・雇用訓練局（12/4）、ジョージア州労働局（12/7） Columbus State University（12/8） West Georgia Technical College（12/8） Columbus Technical College（12/9） Greater Columbus Georgia Chamber of Commerce（12/9） Georgia Quick Start（12/10） Georgia Perimeter College（12/11）

本資料シリーズの構成は、以下のとおりである。2章でジョージア州とはどのような州なのかを簡単に紹介する。そして、3章でジョージア州の教育訓練システムの特徴を説明し、4章でジョージア州で行われている経済開発プログラムと連携させた人材育成プログラムを紹介する。

## 第2章 ジョージア州とは

今回調査を行ったジョージア州は、アメリカ南東部の州で、州都はアトランタである。アメリカの州のなかで10番目の経済規模を誇り、2008年の名目GDPは3980億ドルであった。2007年から2008年にかけての州の名目GDP伸び率は1.7%で、実質ベースでは-0.6%であった（U.S. Department of Commerce）。アメリカ全体での同時期の名目GDP伸び率は2.2%、実質GDP伸び率は0.0%であり、全国レベルよりも若干下回る数値であった。ただし、2000年から2008年の間では、名目ベースでは平均年間伸び率は4%、実質ベースでも1.6%と成長を続けてきた。

ジョージア州の人口や経済関係の数値をまとめたのが図表2-1である。州の人口は約983万人で、2000～2009年の人口増加率は20.1%とアメリカ全体の増加率を大きく上回る。

図表2-1 ジョージア州のデータ

	ジョージア州	全米
人口（2009年推計値）	9,829,211	307,006,550
人口増加率（2000年4月1日～2009年7月1日）	20.1%	9.1%
5歳以下人口比率（2009年）	7.6%	6.9%
18歳以下人口比率（2009年）	26.3%	24.3%
65歳以上人口比率（2009年）	10.3%	12.9%
白人	65.0%	79.6%
黒人	30.2%	12.9%
アメリカンインディアン、アラスカ先住民	0.4%	1.0%
アジア系	3.0%	4.6%
ハワイ・その他太平洋諸島先住民	0.1%	0.2%
その他	1.3%	1.7%
（別掲）ヒスパニック・ラテン系	8.3%	15.8%
高卒者比率（対25歳以上人口、2000年）	78.6%	80.4%
大卒以上の学位取得者（対25歳以上人口、2000年）	24.3%	24.4%
家計所得（中位値）（2008年）	\$50,834	\$52,029
一人当たり金銭的所得（1999年）	\$21,154	\$21,587
poverty level以下の比率（2008年）	14.7%	13.2%
民間事業所数（非農業）	227,593	7,601,169
民間雇用者数（非農業）	3,633,431	120,903,551
民間雇用者伸び率（非農業、2000～2008年）	4.3%	6.0%

Source: US Census Bureau State & County QuickFacts

また、年齢構成をみると、5歳以下人口が7.6%、18歳以下人口が26.3%と全米の比率よりも高く、逆に65歳以上人口比率は10.3%と低く、年齢構成は若年寄りである。人種構成をみると、白人比率が相対的に低い州である（ジョージア州の白人比率65.0%、アメリカ全体の白人比率79.6%）。学歴構成もアメリカ全体よりも若干低く、家計所得も一人当たり所得も全国レベルよりも低い。

GDPの産業別構成比をみると、不動産業、レンタル及びリース業の割合が最も高く（12.2%）、第2位が製造業（10.7%）、第3位が卸売業、小売業（7.6%）であった。産業別の就業者数では（図表2-2）、政府部門で働く人が最も多く（14.7%）、次いで卸売業、小売業（14.5%）、情報産業、金融及び保険業、不動産業、レンタル及びリース業（11.0%）、5位が製造業（7.7%）で、これらの産業がジョージア州の主要産業である。

図表2-2 ジョージア州の産業別就業者数（2008年）

セクター（NAICS：北米産業分類システム）		就業者数	就業者割合
全セクター	2桁コード	5,496,557	100.0%
政府	92	808,636	14.7%
卸売業、小売業	42, 44-45	797,047	14.5%
情報産業、金融及び保険業、不動産業、レンタル及びリース業	51, 52, 53	602,325	11.0%
医療及び社会福祉業	62	457,011	8.3%
製造業	31-33	425,628	7.7%
管理・支援及び廃棄物処理並びに除去サービス業	56	399,491	7.3%
宿泊及び飲食業	72	381,690	6.9%
鉱業、建設業	21, 23	358,734	6.5%
専門的・科学的技術サービス業	54	353,765	6.4%
その他サービス業	81	347,420	6.3%
公益事業、運輸及び倉庫業	22, 48-49	239,206	4.4%
教育サービス業	61	98,633	1.8%
芸術、娯楽及びレクリエーション業	71	90,196	1.6%
農林漁業及び狩猟業	11	79,310	1.4%
事業経営業	55	57,465	1.0%

データ：Bureau of Economic Analysis（アメリカ商務省）HPより（<http://www.bea.gov/index.htm>）

ジョージア州の州都・アトランタは、1970年以降、特に90年代に人口的にも経済的にも発展した。もともと、コカコーラやThe Home Depot、Turner Broadcasting（CNNも含む）といった企業本社があったが、United Parcel Serviceが本社を移転して来たり、1996年には夏季オリンピックも開催されるなど、90年代にアトランタの存在感は増した。



2000年代初頭には、とくに製造業が海外へと移転したこともあり、製造業だけで98,000もの雇用喪失が起きた。雇用喪失の大半が、繊維・アパレル産業で集中して起こった。その一方で、農業、建設、サービス業ではラテン系を中心に何千もの移民が流入し、雇用拡大の兆しを見せたものの、2008年のリーマンショックのせいでとん挫した。

このような経済的な動向とは別に、人口は増加を続けてきた。2000年から2006年の間に90万人近く人口が増大し、2007年にはボストンやデトロイトと並ぶ全米で9番目に大きな都市へと発展した。このような人口増加は、州の収入を増やした一方で、都市中心部のアフリカ系アメリカ人を中心に貧困問題を悪化させたという側面もあった。

このような状況にもかかわらず、ジョージア州は雇用面で企業を魅了し続けている。最近のもっとも大きな出来事が、韓国の自動車メーカー・起亜自動車の進出で、2006年に工場の建設に着工した。他にも、2007年にデルタ航空が破産状況から奇跡的な復活をとげ、さらにはエンターテインメント産業のために新たに税制上の優遇措置を導入し、映画産業のプロジェクトが州にもたらされた。

ジョージア州は税制優遇などとともに、経済開発と密接に結びついた人材育成プログラムを行うことで、新たな企業の誘致や雇用創出へと結びつけていった。以下では、経済開発に関連した人材育成プログラムをみていくが、その前にジョージア州の教育・訓練システムはどのようなになっているのかを確認しておこう。

## 第3章 ジョージア州の教育訓練システム

### 1. ジョージア州の教育訓練システムの特徴

ジョージア州の学校教育は、大きく3つの教育システムに分けることができる。

1つは、幼稚園から高校3年までの学校教育で、ボード・オブ・エデュケーションのもとにある。

2つめは、大学を中心とするものである。4年制の大学と、4年制の大学への進学を目指した教育を行う2年制のジュニアカレッジや、同じく2年制の公立のコミュニティカレッジが含まれる。これらは、ジョージア大学機構（University System of Georgia, 以下 USG）という州レベルの組織に加盟している。

USG には36の大学やカレッジ（短大）が加盟している。USG は理事会によって運営され、ジョージア州知事に指名された18人によって構成されている<sup>1</sup>。この理事会の監視のもとで、傘下の大学やカレッジが教育プログラム・サービスを提供している<sup>2</sup>。

USG の経済開発プログラムの1つに、ICAP プログラム（Intellectual Capital Partnership Program）がある。これは、職業訓練を提供することを目的に創設されたものである。このICAP プログラムについては、後の章で詳細に説明する。

3つめは、テクニカルカレッジである<sup>3</sup>。テクニカルカレッジの教育は、実際に仕事をするための、つまり仕事と関連したスキルを教えることを専門としていて、職業教育に比重が置かれている。たとえば、溶接とか、看護、IT など、仕事に就く準備のための学校である。州内のテクニカルカレッジは、ジョージア技術大学機構（Technical College System of Georgia, 以下 TCSG）という組織を作っている。

ジョージア州の教育訓練システムで特徴的なのは、テクニカルカレッジが他の教育システムとは独立しているところにある。以前は、テクニカルカレッジもボード・オブ・エデュケーション、つまり幼稚園から高3までの教育システムの一部として位置づけられていたが、現在では TCSG という独立した組織となっている。

テクニカルカレッジが組織として独立していることにはメリットがあり、職業教育の推進のためのポイントとなっている。ほかの多くの州では、テクニカルカレッジは大学機構の一面に位置づけられているが<sup>4</sup>、そのようなシステムでは大学のほうが予算配分上も重視されてしまい、決まった予算枠のうちまずは大学に予算が回され、残った予算がテクニカルカレ

<sup>1</sup> 州内の13の下院選挙区を代表する13人と、全州代表として他に5人が選ばれる。

<sup>2</sup> ジョージア州では、職業教育は後述する TCSG 傘下のテクニカルカレッジが主に行っているが、USG 傘下の4つの大学の技術部門でも行われている。

<sup>3</sup> 州によって、コミュニティカレッジのうち職業教育訓練に比重を置くものをテクニカルカレッジと呼んでいる（八幡（2011））。

<sup>4</sup> 八幡（2011）によると、ジョージア州以外で技術大学機構という組織を持つ州は、ケンタッキー、テキサス、ウィスコンシン、サウスカロライナ、ルイジアナ、ニューハンプシャー、ウェストバージニア、ワシントン、ユタの9つの州である。

ジに回されるというように、テクニカルカレッジへの予算配分は二の次とされてしまうということが起こりやすい。しかし、大学とテクニカルカレッジをシステムとして独立させることで、ジョージア州ではそういうことは起こらない仕組みとなっている。次に、この TCSG について詳細にみていこう。

## 2. ジョージア技術大学機構 (Technical College System of Georgia, TCSG)

職業教育の中心的役割を担っているのがテクニカルカレッジである。州内の 28 のテクニカルカレッジは、TCSG という組織の傘下にある<sup>5</sup>。ここでは、ジョージア州の職業教育で重要な役割を担っている TCSG について詳細にみていこう。

TCSG の目的は、技術的に十分に教育され、高い競争力をもつ労働力を生み出し、州と個人両方の経済的成功を手助けし、州内のテクニカルカレッジと彼らが提供する人材開発プログラムや成人識字プログラム (Adult Literacy Program) を監督することである。TCSG は、USG 同様、理事会の下で運営されている<sup>6</sup>。

次に、データから TCSG の活動を把握しておこう。TCSG の予算は、2008 年度で約 6.2 億ドルで、うち州の予算が 3.7 億ドル、連邦政府からの予算が 0.6 億ドル、授業料などからの収入が約 1.8 億ドルで、州からの予算で大半がまかなわれている (図表 3-1)<sup>7</sup>。

図表 3-1 TCSG の予算

	FY2007	FY2008
州からの資金	\$336,856,863	\$373,317,567
連邦からの資金	\$68,178,821	\$61,745,162
授業料などその他	\$182,447,907	\$187,444,170
合計	\$587,483,591	\$622,506,898

資料：TCSG "2008 Annual Report".

そして、支出項目別にみると (図表 3-2)、クレジット<sup>8</sup>のある技術教育のための予算がほとんどで、TCSG 全体の予算のうち 88% を占める。一方、成人教育は 5% 程度である。経済開発プログラムもその割合は 4% 程度と小さく、そのほとんどが後述するクイックスタート (Georgia Quick Start) のための予算である。

<sup>5</sup> 2009 年 6 月時点。

<sup>6</sup> TCSG の理事会は、州内の 13 の下院選挙区の代表 13 人と、全州代表の 9 人から構成され、the State Board of Technical and Adult Education と協力して、基準や規則、TCSG の運営方針を決定する。

<sup>7</sup> 参考までに、(独)雇用・能力開発機構の職業能力開発大学校 (10 所)・職業能力開発短期大学校 (1 所)・職業能力開発促進センター (61 所) の平成 22 年度予算は 514 億円である (総予算額約 855 億円) (データ：厚生労働省, [http://www.mhlw.go.jp/jigyo\\_shiwake/dl/noukai2.pdf](http://www.mhlw.go.jp/jigyo_shiwake/dl/noukai2.pdf))。

<sup>8</sup> 単位認定されること。

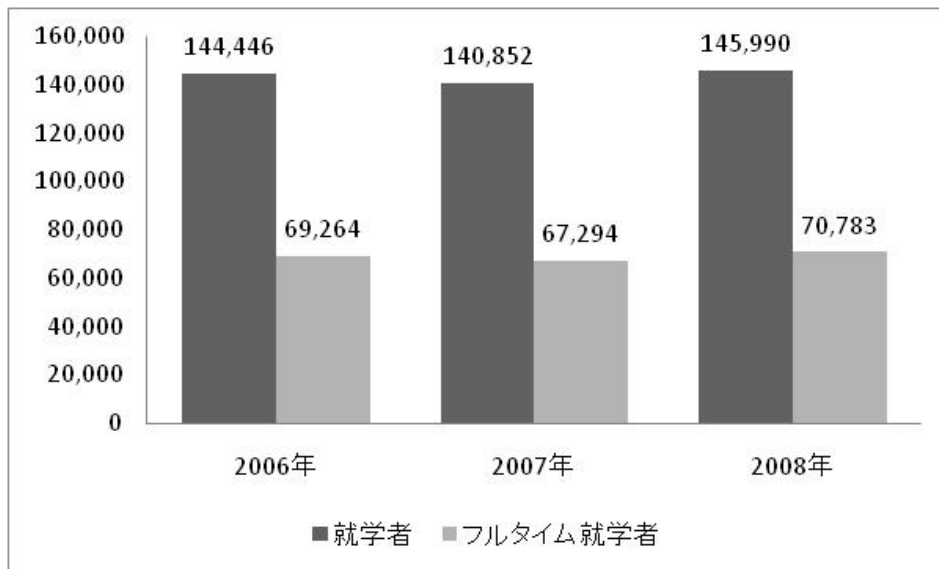
図表 3 - 2 TCSG の支出項目

	FY2007	FY2008	構成比 (FY2008)
技術教育 (クレジット)	\$479,498,388	\$520,829,633	88%
成人教育	\$32,790,909	\$33,798,077	6%
経済開発プログラム	\$21,180,553	\$23,964,976	4%
システム・オフィス管理費	\$15,896,839	\$15,532,281	3%
合計	\$549,366,689	\$594,124,968	

資料 : TCSG "2008 Annual Report".

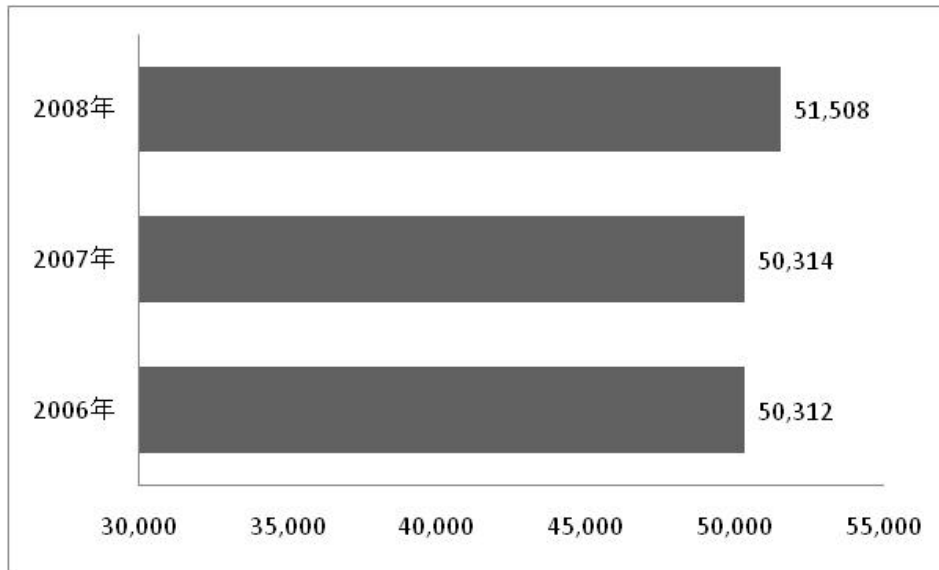
続いて、就学者数をみていこう (図表 3 - 3)。TCSG 全体で、2008 年度で約 14 万 6000 人が就学しており、うちフルタイムの就学者は 7 万人強で、人数の推移はここ 3 年間はほぼ横ばいである。2008 年度に TCSG に属しているテクニカルカレッジは 33 あったので、1 校あたり 4400 人程度が在学していたことになる。そして、卒業者数もここ 3 年間はほぼ横ばいで、2008 年度で約 5 万 1 千人である (図表 3 - 4)。

図表 3 - 3 就学者数の推移 (TCSG 全体) (年度)



資料 : TCSG "2008 Annual Report".

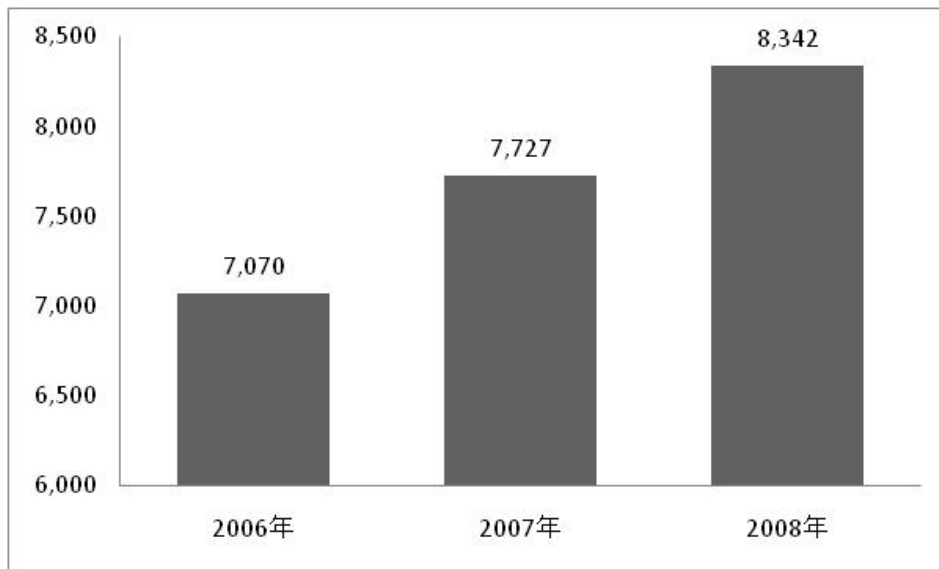
図表 3-4 卒業生数の推移 (TCSG 全体) (年度)



資料 : TCSG "2008 Annual Report".

そのほかにも、高校生が高校に在学しながらテクニカルカレッジでも授業を受けることができるデュアルプログラムも提供している。デュアルプログラムの受講者数は、過去3年間に増加し続けており、2008年度で約8,300人であった(図表3-5)。

図表 3-5 デュアルプログラムへの参加者数の推移 (TCSG 全体) (年度)



資料 : TCSG "2008 Annual Report".

### 3. ジョージア・クイックスタート (Georgia Quick Start)

USG と TCSG とともに、ジョージア州の人材育成を担っているのが Georgia Quick Start (以下、クイックスタート) である。クイックスタートは、ジョージア州に新規参入してきた企業やジョージア州で事業拡張をしようとする企業の人材開発 (職業訓練) を手助けするための組織で、企業へのカスタマイズド・トレーニングの供給を主に行っている。社会人教育のための機関であり、組織としては TCSG の一部局として位置づけられ、TCSG とは独立して事業展開をしている。アトランタに本部があり、オーガスタ、コロンバス、サヴァンナ、ヴィダリアといった都市に地方支部がある<sup>9</sup>。

クイックスタートの提供サービスについては、あとで詳細に説明するので、ここでは組織の概要のみに触れておこう。クイックスタートは 1967 年に設立され、これまでに 5,891 の教育訓練プログラムを提供してきた。プログラム数を企業数に換算すると、約 2,000 社に訓練プログラムを提供したことになる。また、受講者総数は 779,961 人である。なお、TCSG の経済開発プログラムの予算のほとんどがクイックスタートのために使われている<sup>10</sup>。

ジョージア州民の 50 万人以上がクイックスタートの恩恵にあずかり、クイックスタートはジョージア州の雇用創出と雇用維持に多大なる貢献をしてきたといわれている。

---

<sup>9</sup> クイックスタートのプロジェクトの 3 分の 2 がアトランタ以外の地方部で行われている。

<sup>10</sup> Technical College System of Georgia “2008 Annual Report”.

## 第4章 雇用創出と人材育成プログラム

### 1. はじめに

本章では、ジョージア州で実施されている雇用創出と連携させた人材育成のためのプログラムを3つ紹介する。第1に、ICAPプログラム（アイキャップ・プログラム）を紹介する。これは、労働供給が不足しており、労働需要の増大が見込まれている分野に職業訓練を提供するプログラムである。第2に、ジョージア・クイックスタートが提供する職業訓練プログラムを紹介する。前述したように、クイックスタートとは、企業誘致や既存企業の従業員増大などで新規に創出される雇用に対して職業訓練を提供するための機関である。

そして最後に、ジョージア・ワーク・レディという仕組みを紹介する。これは、個人の職業能力アセスメントと企業の仕事のプロファイリングの2つから構成される。個人が今持っている職業能力レベルを明示化し、かつ企業が今従業員に必要としている職業スキルを明示化することで、労働需給のミスマッチを減少させることを目的とした制度である。

### 2. ICAP プログラム

#### 2. 1 ICAP プログラムの目的

Intellectual Capital Partnership Program（ICAP プログラム）は、1996年に始まったジョージア大学機構（University System of Georgia）の経済開発プログラムの1つである。州内の企業が人材ニーズを満たすために、州内のカレッジや大学の知的資本を活用することができるようにすることを目的に創設されたプログラムである。州内34のカレッジや大学がこのプログラムに参加しており、2003年秋までに23万2千人という数多くの人がこのプログラムの下で職業訓練を受けた<sup>1</sup>。

ICAPプログラムでは、“その企業が” “そのときに” 必要としている人材ニーズに応えられるように、ジョージア大学機構のメンバーである大学またはカレッジが迅速にテイラーメイドの職業教育訓練プログラムを作り出し、かつその教育訓練プログラムを提供・実施する。つまり、企業の人材ニーズと、大学やカレッジという高等教育機関に存在する知的資本をうまく融合させることで、ジョージア州の経済状況を改善することを目的に作られた経済開発プログラムである。

これまでに、Total System Services社（トータルシステム、以下TSYS社）、Merial Select Inc.、NCR、デルタ航空といった企業とジョージア大学機構に属する大学・カレッジの間で、複数のICAPプログラムが実施されてきた。以下では、ICAPプログラムのなかで一番初めに実施されたTSYS社とコロンバス州立大学のCOMPASS ICAPプログラムを紹介する。

---

<sup>1</sup> <http://www.icapp.org/>（最終アクセス日：2011年2月23日）。

## 2. 2 COMPASS ICAP プログラム

### (1) 歴史的背景

COMPASS ICAP プログラムは、TSYS 社とコロンバス州立大学（以下、CSU）とのパートナーシップに基づいて行われた職業訓練プログラムで、1996 年～2003 年の 7 年間続いた。トータルシステムは、クレジットカード処理会社の世界トップ 3 の一つで、国際的なビジネス展開をしている会社である。

COMPASS ICAP プログラムは、1990 年秋に CSU が TSYS 社のために提供し始めた職業訓練プログラムが継続的に発展したプログラムである。1990 年当時、TSYS 社はメインフレーム・コンピューターのプログラマーの深刻な不足に直面していた。そのため、短期間に大量のコンピューターの専門家を養成する訓練プログラムの開発を求めて、TSYS 社が CSU にアプローチしてきたのがきっかけであった。それをうけて、CSU は 6 カ月のプログラムを開発し、TSYS 社に提供した。1992 年末までで、CSU は TSYS 社のためにおよそ 250 人のプログラマーを養成した。

その一方で、1992 年に、クイックスタートは COMPASS 奨学金プログラムを創設した。1992 年～1996 年の間に、この奨学金のおかげで応用コンピューターサイエンスで約 100 人の学生が学士号を取得し、5 つの業界に就職していった。そのなかには、TSYS 社も含まれた。コロンバスでは IT 産業が急速に発展していたため、コンピューターの専門家の需要は継続して高かった。このような流れの中で、1996 年頃までに、CSU では 550 人を超えるプログラマーを養成し、その多くが TSYS 社に就職していったのである。

また、90 年代後半には、Y2K 問題<sup>2</sup>などで、IT 業界では深刻なプログラマー不足が予測されていた。

こうした関係性を背景に、1996 年に、ジョージア州、CSU、TSYS 社の三者の間で歴史的な合意に到達した。それが、COMPASS ICAP プログラムの創設である。この COMPASS ICAP プログラムによって、CSU では年間 400 人のプログラマーを教育・養成することが可能となり、これまでに 1400 人以上が TSYS 社に雇用された。

### (2) COMPASS ICAP プログラムの特徴

COMPASS ICAP プログラムは、大型汎用コンピューターのプログラマーを養成するための職業訓練プログラムで、できるだけ早く TSYS 社で働けるようにトレーニングすることが主たる目的であった。つまり、この COMPASS ICAP プログラムは、CSU と TSYS 社との連携によって、TSYS 社のコンピュータープログラマーに対する人材ニーズを満足させるように作られた。プログラム自体は、6 カ月のプログラムで、受講生は 2 つのオプショ

---

<sup>2</sup> コンピューター 2000 年問題。コンピューターが誕生した 1900 年代においてメモリを省略するために 4 桁の西暦を下 2 桁だけで処理していたプログラムは、2000 年になると 00 になるため、2000 年が 1900 年となってしまう、様々な問題を起こすと懸念された。



ンからコース選択をすることができた<sup>3</sup>。そして、プログラムの受講、すなわち座学、実習のクラスはともに、CSU で行われた。

他の職業訓練プログラムとの大きな違いは、TSYS 社がこういう形でこれをやってほしいという具体的な要望を、大学が受け入れて、実行したというところにある。つまり、TSYS 社のニーズを満たすために、CSU のコンピューターサイエンス部門の教授が協力して、カスタマイズした訓練プログラムを作成し、できるだけ具体的かつ実用性のあるプログラムとしたことが特徴である。このようなプログラムの内容は、入学者の定着・卒業率を高めることにつながった。

この COMPASS ICAP プログラムでもう 1 つ重要なのは、どのコースをどういう順番でとらなければならないかということが明確に定められていたことにある。つまり、入学が同じ時期の人は、プログラムの始めから終わりまで一緒に学ぶ仕組みとなっていた。たとえば、普通の大学生は個人の関心により一人ひとりが異なる授業をとるが、このプログラムに参加していた人たちはずっと一緒に、” チームで学ぶ” 利点を活かすことができ、それが修了率を高めたとも考えられている。

また、訓練プログラムの作成だけでなく、訓練生の入学選考でも TSYS 社が主導権を握ったことも特徴の一つである。訓練生の入学選考は競争選考で、入学願書を資金提供している企業（この場合は TSYS 社）に直接提出し、その資金提供にふさわしいかどうかという観点で TSYS 社によって選考されたのである。

入学試験は、適性試験と面接試験の 2 種類であった。適性試験では、数学の能力、統計的なデータを取り扱う能力、ロジカルにものを考える能力を測るものであった。入学選考に TSYS 社が主導的な役割を果たしていることから明らかなように、この入学試験も、CSU だけで作成したのではなくて、CSU と TSYS 社が協力して作成した試験であったことも、特徴の 1 つである。すなわち、入学試験は、TSYS 社が何を求めているのかに大きく基づいた視点から作成されたのである。

一方、入学希望者は、ジョブフェアなどで集められた。コロンバス地域では、1980～90 年代に、それまで盛んであったテキスタイルの分野（繊維産業）が落ち込み、失業した人が多かった。そういう人たちを再訓練することによって、仕事に就かせようという社会要請があった時代でもあり<sup>4</sup>、かつ転職希望者も多い時代でもあった。プログラムへの応募者をみると（図表 4-1）、その多くが 20 代後半以降の年齢層の人たちであった<sup>5</sup>。

---

<sup>3</sup> 1 つは、プログラマー教育コースで、addressed TSO, JCL, Assembler, COBOL, IMS, DB2, CICS, ビジネスの概念と応用といった内容であった。もう 1 つは、ビジネスアナリスト教育コースで、addressed JCL, TSO, COBOL, Software Engineering, IMS, DB2, PC アプリケーション, コミュニケーション, 金融, 銀行経済, ソフトウェア・プロジェクト・マネジメントといった授業内容であった。

<sup>4</sup> 一時はテキスタイル企業で 2 万人ほど雇っていたが、現在ではテキスタイルの会社が 2 つだけになっていて、合わせて 500 人ぐらいしか働いていない。

<sup>5</sup> 30 代・40 代の人たちが急に若い人のいるキャンパスに来たせいで、彼らが馴染めないという問題が顕在化してきたため、ちょうどそのころ成人のための再入学オフィスが設立され、大学キャンパスの中での行き場を提供し、いろいろ支援するという制度が始まった。

図表 4 - 1 COMPASS ICAP プログラムへの応募者の属性

性別	
男性	60%
女性	40%
年齢階層別	
Under 21	7%
21 - 25	35%
26 - 30	29%
31 - 40	20%
41 - 50	7%
Over 50	2%

出所：コロンバス州立大学からの提供資料。

なお、COMPASS ICAP プログラムの費用はジョージア州と TSYS 社によって賄われていたため、訓練生は授業料を支払う必要はなかった。しかし、訓練生に対する資金援助のための制度は用意されており、Georgia 学生金融機関（Georgia Student Finance Authority）の貸与制度と HOPE 奨学金（HOPE Scholarship）が用意されていた<sup>6</sup>。

COMPASS ICAP プログラムの地域経済へのインパクトはどうだったのでしょうか。これまでのところ、TSYS 社はおよそ 2500 人の卒業生のうち 1000 人を雇用した実績があり、現在でも 800 人がトータルシステムに残って働いている<sup>7</sup>。

余談であるが、COMPASS ICAP プログラムは、CSU と TSYS 社の両方にメリットをもたらすものであったことから、TSYS 社が CSU に新たな資金援助として投資をしてくれ、今でも CSU のコンピューターサイエンス学部にはトータルシステムの名前がついている（Total System School of Computer Science）。すなわち、COMPASS ICAP プログラムは、大学と企業の間で win-win の関係をもたらしたのである。

残念ながら、2003 年に、資金切れのため、COMPASS ICAP プログラムは終わってしまったが、他の企業との ICAP プログラムは継続的に導入されている。COMPASS ICAP プログラムが終わった後で、ICAP プログラムは看護師の育成のための ICAPP Nursing RN Program が導入されたが、これは資金的にもっとも大きなプログラムであった。また、IT 関連の新たな ICAP プログラムとして、2008 年に 10 万ドルの軍関係の ICAPP グラントが CSU に出されることが決まったところで、実施に向けて動き始めたところである。

<sup>6</sup> Georgia 学生金融機関は、他に受けている助成金や奨学金助成より少ない額という条件のもと、\$10,000 まで奨学金として貸与していた。ただし、貸与を受けた人は、借りた 2500 ドルにつき 1 年、ジョージアで就労することが義務付けられていた。もう 1 つの、HOPE 奨学金は、本代や授業料を賄うための奨学金で、ジョージア州民であれば審査を通ればうけることができた。

<sup>7</sup> 残りの 1500 人は他の会社に就職し、そのほとんどがアフラックに就職した。

### (3) ICAP プログラムがうまくいく理由

ICAP プログラムがうまくいく理由、すなわち ICAP プログラムに資金提供が十分にあるのは、労働需要が高いのにもかかわらず労働供給がない分野に特化して行うプログラムだからである。つまり、雇用創出の可能性が十分あるにもかかわらず、必要な技術を持った労働力がいない分野で行っているからである。

たとえば、15 年前は IT テクノロジーの分野でコンピュータープログラマーが不足していたためにいうことでこの COMPASS ICAP プログラムが作り出された。そして、最近、ICAP プログラムがコンピューターサイエンスから看護関係に移ったが、それは地域の看護師の需要が満たされていなかったからである。労働の需要と供給のバランスに合わせて機動的に動いているから、ICAP プログラムには資金提供が豊富にあるし、うまくまわっているのである。

企業誘致等の新規の労働需要の開拓の際は、情報の多くは州の経済開発局から回ってくる。たとえば、今ジョージア州全体でバイオに力を入れるという方針を打ち出しており、そのことを州全体に周知している。ジョージアテック、UTA、エモリー大学とジョージア医科大学でコンソーシアムを構成しており、ジョージア全体でがんに関する研究に力を入れている。バイオテクノロジーに力を入れるのは、この既存のコンソーシアムのニーズを満たすためと、ここに力を入れればバイオの企業が来てくれる、誘致できるという期待もあるからである。

また、ジョージア州では、州が産業政策の方針を決めたら、それに向かって大学も協力をしていく。協力の基盤となるのが予算であるから、州がジョージア大学機構に予算を割り当てる。そうするとジョージア大学機構の中で、競合入札のような形でだれが一番うまく運用できるかを競い合って、落札し、落札者が事業を実施するという仕組みになっている。

## 3. ジョージア・クイックスタート (Georgia Quick Start)

ジョージア州には、経済開発と関連して人材育成プログラムを提供する公的機関があり、ジョージア・クイックスタートという (以下、クイックスタート)。次に、このクイックスタートについて説明しよう。

### 3. 1 組織の目的

クイックスタートは、企業誘致・雇用創出のために職業訓練を提供するジョージア州の機関で、1967 年に設立された。組織としての位置付けは、ジョージア技術大学機構 (TCSG) の 1 つの部局であり、州からの予算で運営されている。クイックスタートの職員数は約 85 名で、予算は州の予算の 1% の 100 分の 1 弱程度である<sup>8</sup>。おおよそであるが、2007 年度で約

---

<sup>8</sup> 85 人の内訳は、3 分の 1 がプロジェクト兼マネジメントチーム、3 分の 1 がイラストレーターやアニメーター、もう 3 分の 1 がプログラマー兼ビデオ、マルチメディアのプロデューサーなどという分野になる。プロジェクト兼マネジメントチームのメンバーの学歴は学士または修士で、プロセスエンジニアの人が多い。TCSG の職員の採用条件として実務経験は必須で、新卒で採用されることはない。製造業の経験が最低 10 年ぐらい必要。

1,300 万ドル、2008 年度で約 1,600 万ドルであった<sup>9</sup>。

現在アメリカでは、ほとんどの州が、企業に対する企業誘致・雇用創出インセンティブとして職業訓練を提供している。他の州では訓練のためにグラントなどを出すといった制度はあるが、クイックスタートではお金のやりとり、つまり訓練のための資金提供は行わず、訓練サービスの提供のみを行っている。この資金ではなく訓練サービスのみの提供というのは、ジョージア州で初めて導入されたシステムで、現在全米のモデルとなっている。

つまり、クイックスタートは、要件を満たした企業に限ってではあるが、ジョージア州で雇用創出をする企業に無料で訓練サービスを提供する機関である。設立されてからこれまでの間に、約 5,900 社に職業訓練プログラムを提供し、約 78 万人に訓練を実施した実績がある。

### 3. 2 クイックスタートのプログラム提供要件

クイックスタートのサービスはどのような企業でも使えるというわけではない。まず、産業について制限を設けている。クイックスタートでは直接産業と間接産業という捉え方をし、直接産業と定義された産業の企業が、クイックスタートの訓練提供サービスを使うことができる。

この考え方では、直接産業とは、直接的な雇用を生み出す割合が高く、かつ派生的な労働需要も生み出す産業としている。なおかつ、どの州、国・地域であっても構わない業種（地域を問わない業種）、すなわち企業誘致において競合性のある企業をいう。つまり、どの州に行っても採算性は大体同じぐらいで、他に行ける場所があるのに、それでもジョージアを選んでほしいという業種である。

具体的には、伝統的な製造業、高度製造業、バイオ関連の製造業といった各種製造業、倉庫・流通業が直接産業として定義され、本部のオペレーションや、顧客サービスや顧客サポート部門やクレーム処理などの分野も含む。実際のサービス利用産業のうち、製造業と倉庫・流通業が 80～85%を占めている。

逆に、間接産業として定義される業種は、小売業、ヘルスケア・病院、建設業や建設関連の業種で、これらはクイックスタートのサービス提供の対象産業に含まれない。

直接産業の例として、自動車メーカーが挙げられる。たとえば、自動車メーカーが大きな組み立て工場をジョージア州内に建設したとする。そのおかげで、組み立て工場で働く人が直接的に雇用創出され、さらには部品などサプライヤー側の会社にも雇用が波及的に生まれ、波及需要が見込まれる。さらには、労働者が増えると、レストランが必要になり、彼らが住むための家を建てる建築業者が必要になり、生活をするために会計士やドライクリーナーといったさまざまな業者が必要となる。また、事業主のほうも、出来上がった製品や部品を輸送するための箱をつくる人など、三次、四次的な派生需要も発生することが期待される。つまり雇用創出のスピルオーバーが大きい業種であることが、必要要件となっている。

<sup>9</sup> Technical College System of Georgia “2008 Annual Report”.

そして、さらに重要な要件は、一定数以上の雇用創出をするということである。クイックスタートの利用企業の構成は、約3分の1が新規企業、約3分の2が既存のビジネスを拡大するためのものである。ジョージア州に新規参入してくる企業に関しては、参入してから6カ月の間に、最低15人の新しいフルタイムでパーマネントの雇用をすることが要件で、この要件を満たす企業に訓練プログラムを提供する。

一方、既存の工場が新しいラインを入れるときや、新しいシフトを設けるときにも職業訓練を提供する。たとえば、顧客サポート部門やテクニカルサポートセンターの新設、あるいは本部のリロケーションといった場合、つまりジョージア州への新規参入企業でない場合には、最低50人の新しいフルタイムかつパーマネントの雇用を生み出すことを義務づけている。

このように利用制限を設ける理由は、限られた予算を最大限に活かすためである。広く薄くというのではなくて、十分に予算をプールしておいて、ほんとうに引きつけたい企業が出現したときには、他の州に負けないような大きなインセンティブが出せるようにしたいと考えているからである。ジョージア州は、立地の競争性という点ではアラバマ州と競っている。こうした競争のなかで、ジョージア州に優良な企業を誘致するため、優遇条件の一環としてこの組織がある。クイックスタートの予算を制限なしに幅広く出してしまったら、例えば起亜自動車社のように大きなプロジェクトが来たときに、優遇サービスを集中的に出しているアラバマや他の州に負けてしまうので、適用要件を設けているのである。

### 3. 3 クイックスタートの提供プログラム

クイックスタートが提供しているサービスの心臓部は、カスタマイズされたトレーニングを提供していることである。つまり、その企業の機械・設備を使って、企業独自のプロセスややり方を教えるところにある。

クライアントのためにどのような職業訓練を行うのか、またその規模をどうするのかといった訓練契約は、クイックスタート・クライアント企業・TCSGの三者の間で結ばれる。契約を結んだら、最初に、企業の訓練ニーズの分析を行う。ジョージア州にやってくる企業が生産・提供する製品が既に作られている工場に人を派遣して、専門の人たちと話し合いをし、そして、オペレーションの人と話し合い、何が求められているのか、何をどうするべきなのかを解析し、その結果に基づいてサービスを提供する。

提供プログラムのカスタマイズの度合いは、プログラムによって異なる。95から98%ぐらいカスタマイズしているものもあれば、デフォルトのプログラムをほぼ利用しているものもある。例えば、プラスチック関係などでは使用する射出成形機のイラストレーションしかないようなレベルから始まって、ほぼゼロから訓練プログラムを作り上げていったことがある。その一方で、リーダーシップやプロフェッショナルディベロップメントといった分野の場合、逆に98%くらいデフォルトプログラムを利用している。デフォルトプログラムは4時間ずつモジュール化されているので、そのモジュールの中からクライアントが必要に応じて選んで

組み合わせていくという方法がとれるようになっている。

企業が求めている従業員スキルを解析する過程で得たクライアント企業の特殊スキル・秘密・情報は、NDA（non-disclosure agreement、非公開契約）を結ぶことで流出が防がれる。必ず契約書に署名した上で仕事を行う。よって、クイックスタートで学んだことがテクニカルカレッジのカリキュラムに流れないことが保証されている。

2008 年度にクイックスタートが請け負ったプロジェクト数は 260 で、訓練生の人数は 46,458 人であった。プロジェクトのうち 19%が、18 の国際的に展開している大企業のものであった。そして、クイックスタートの提供訓練プログラムによって創出または喪失が防がれた雇用は（Number of Jobs Created and Saved）、2008 年度で 17,601 と試算され、直接的な経済効果は約 5000 億ドルと試算されている<sup>10</sup>。

### 3. 4 サービスに対するニーズ把握

クイックスタートが提供する職業訓練サービスに対するニーズをどのようにして情報把握をするのかというと、企業誘致の場合は州の関係部局からの情報によってである。ジョージア州はアラバマ州やサウスカロライナ州と競合しており、情報網を張り巡らしているのも、州自体がクイックスタートの営業部門と考えてもいいくらいの役割を果たしてくれている。

一方、既存の企業が新規ラインをつくるための場合は、企業側からの依頼とクイックスタートからの売り込みの両方があるが、割合としては半々程度である。クイックスタートの経済開発部門の人たちがつねにいろいろな会社を訪問しているため、拡張計画を知り、クイックスタートから売り込むこともある。また、ジョージア州に新規参入してくる企業は、進出時にクイックスタートの職業訓練サービスを利用する企業が多いので、その企業が州内で事業拡張するとなったときも、企業のほうからクイックスタートを使いたいと直接話を持ちかけられることもある。

## 4. ジョージア・ワーク・レディ（Georgia Work Ready）

### 4. 1 制度の概要

ジョージア・ワーク・レディは、ジョージア州の職業訓練を改善し、州の労働力の市場価値を高め、経済成長につなげるために、2006 年 8 月にジョージア州知事とジョージア商工会議所が主導して導入した制度である。個人の職業能力アセスメントと企業の仕事プロファイリング（job profiling）の両方から成り、仕事と個人双方のプロフィール作成が行われる。

前者の個人の職業能力アセスメントは、就業前のレディネス・テストの一種である。ACT が開発した WorkKeys<sup>TM</sup> を利用した無料のテストで<sup>11</sup>、応用数学、情報読解（reading for info

<sup>10</sup> TCSG “2008 Annual Report”.

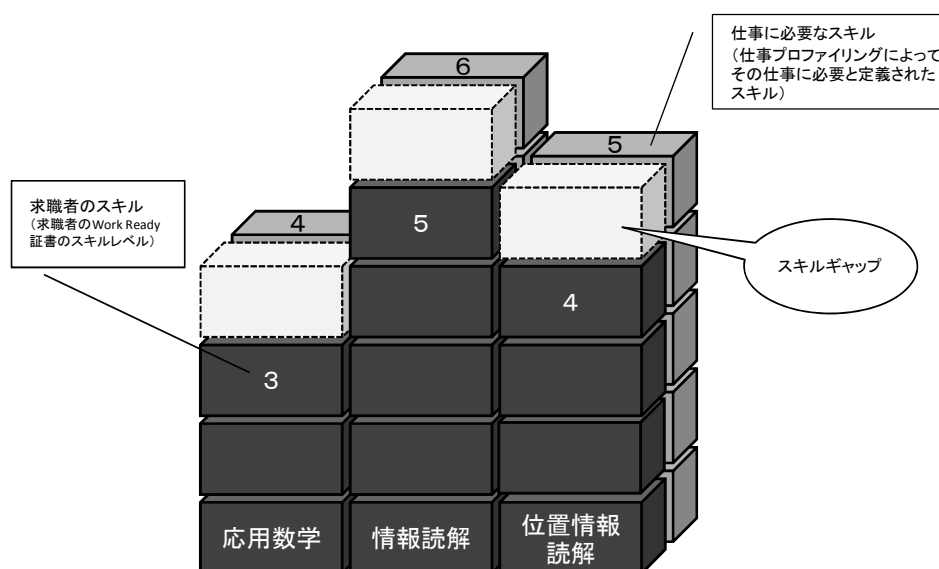
<sup>11</sup> ACT, Inc. は “ACT” という大学入学のための全国標準統一試験を開発し、約 40 年間にわたって運営してきた NPO で、1996 年に公式名称を “American College Testing” から “ACT” へと変更した。ACT, Inc. ならびに WorkKeys<sup>TM</sup> については、谷口（2003）を参照のこと。

rmation)、位置情報読解 (locating information) と仕事習慣 (work habit) の 4 つの分野で労働者のスキルが測定される。テストを受けると、Work Ready 証書を獲得する。

後者の仕事プロファイリングは、ある企業が必要とする課業・業務 (task) とスキルレベルをプロファイルする。これによって、その企業にとっての採用の最低水準がわかる。そして、雇用者が応募者と雇用機会のマッチングをより容易に行えるようになる。

つまり、仕事のプロファイルと労働者の職業能力のプロファイル (図表 4-2) の比較が行えることで、企業は採用や、またその仕事に必要なスキルを獲得させるのにどのような職業訓練を行えばよいのかという決定を、より正確に・信頼性が高くなることになる。また、個人も自分が足りないスキルが明確に分かり、職業訓練を受けることができる。仕事のプロファイリングはどのようなタイプの仕事であっても行えて、ホワイトカラーの専門職種から製造、ヘルスケア、サービス業まであらゆる仕事をカバーしている。

図表 4-2 ジョージア・ワーク・レディの基本構造



出所：http://www.gaworkready.org/より作成

注：スキルギャップをなくすために、ギャップトレーニングを受講できる

ジョージア・ワーク・レディが導入された理由は<sup>12</sup>、高校、テクニカル・カレッジ、4年生大学などを卒業していても、同じ学歴内でも学校間の格差が大きく、かつ同じ学校を卒業していても個人の成績にばらつきが大きく、卒業証書だけでは能力を判定することが困難であったことによる。また、郡によっては高校中退者が40%以上に達するなど、GED資格すら持たない人も多く、特に農村部でその傾向が顕著であった。そのため、企業が新規に募集しても読み書きや数学で最低限のレベルすら達成していない応募者が少なくなく、適材の採用が困難であった。さらには、採用しても、職場への不適応を起こし、すぐに辞めてしまうこと

<sup>12</sup> 八幡 (2010)。

から採用コストが高くなるという問題があったからである。

どのくらいの人や企業がこの制度を使っているかという点、2008年度で、12,727人が職業能力アセスメントを受け、42の企業の70の仕事についてプロファイリングが行われた<sup>13</sup>。

#### 4. 2 仕事のプロファイリング

個人の職業能力アセスメントについては八幡（2010）で詳細に紹介されているので、ここでは、仕事のプロファイリングについて説明しよう<sup>14</sup>。

州内の33のテクニカル・カレッジの技術・成人教育部門（Department of Technical and Adult Education）と大学機構の3つの大学の技術部門に属する有資格の<sup>15</sup>ジョブ・プロファイラーが仕事のプロファイリングを作成する。仕事のプロファイリングは、以下の4つのステップで作成される。

##### ①タスク・リストの作成のための初期作業

企業は、ジョブ・プロファイラーにプロファイリングを行う仕事のバックグラウンド情報を与え、職場見学をさせる。

##### ②タスク分析

プロファイラーはSME（在職者または分析を行うタスクの責任者・監督者）に面会し、SMEとともに作成したタスク・リストがその企業で遂行される仕事を正確に表現しているかをチェックし、改訂が行われる。チェックと改訂は複数回繰り返される。そして、各タスクがランク付けされ、どのタスクがその仕事の中で重要なものが示された上で、タスク・リストは完成する。

##### ③スキル分析

プロファイラーはSMEとともにWorkKeysスキルをレビューし、どのスキルがその仕事と最も関係があるかを決定する。このスキル・リストは、その仕事に就き、その仕事を効率的に遂行するスキルを表すことになる。

タスク分析とスキル分析にかかる時間は、SME一人あたり、約8～10時間である。

##### ④レポートの作成

最終的に、プロファイラーはレポートを作成する。レポートには仕事遂行のために重要なタスク・リストと、必要なWorkKeysスキル（の種類）と（スキルそれぞれの）レベルにつ

<sup>13</sup> TCSG “2008 Annual Report”.

<sup>14</sup> 具体的な評価については、後掲のジョージアテックのヒアリングレポートを参照のこと。

<sup>15</sup> ACTの職務分析資格（八幡（2010））。



いての情報がとりまとめられる。

## 5. まとめ

本稿では、雇用創出と人材育成を結びつけたジョージア州の職業訓練プログラムである ICAP プログラムとクイックスタートを紹介した。これらに加えて、求人と求職のミスマッチを防ぎ、企業の職業訓練を改善するための取組みであるジョージア・ワーク・レディも紹介した。

雇用がないところに人材育成をいくら行っても、その人材育成は結局は無駄になってしまう。よって、企業誘致による新たな雇用創出や、労働需要シフトによる雇用創出などの新規雇用があるところに集中的に人材育成を行うことは、限られた資源配分の下では効率的である。また、クイックスタートのように、派生的労働需要が大きい分野にターゲットを絞ることは、限られた予算で最大限の効果を得るためにも優れた戦略である。

ジョージア州の取組みの中で、商工会議所が一定の役割を果たしたことがうかがえる。たとえば、ICAP プログラムが創設される際には、大学がビジネス界に協力することに強い抵抗感があったと言われる。大学で蓄積された知的財産を地元産業界に活用できるようその垣根を取り払うための交渉役として、商工会議所が一役を買ったと言われている。学問の世界とビジネス界を結びつけるコーディネータの存在も忘れることはできない。

また、経済開発プログラムを行いたくても、教育するスキルが十分になれば、うまくはいかない。テクニカル・カレッジや大学で培った知的資本を企業ニーズとマッチさせたことがポイントであった。

労働需要が見込まれていても、それに量的にも質的にも供給がない分野についての情報をいち早くキャッチすることが重要となる。ジョージア州ではこうした情報収集において、州・商工会議所・USG・TCSG が連携して行っていて、情報を先取りする仕組みも重要な役割を担っていると思われる。

### 【参考文献】

谷口雄治（2003）「WorkKeys」, 日本労働研究機構『諸外国における職業能力評価制度の比較調査、研究：アメリカ』, JIL資料シリーズ No. 134, 第5章 1, pp258-264.

八幡成美（2011）「アメリカの職業教育訓練の実情」, (独)雇用・能力開発機構『諸外国における職業教育訓練を担う教員・指導員の養成に関する研究』, 第2章, pp23-76.

八幡成美（2010）「Georgia Work Readyの現状と課題」, 産業社会学会報告要旨.

資料編  
(ヒアリングレポート)

## 1. ジョージア・クイックスタート (Georgia Quick Start)

訪問日：2009年12月10日

インフォーマント：Northern Project Operations, Director

### 1. 組織の概要

- ・ジョージア・クイックスタートは（以下、クイックスタート）、訓練による企業誘致・雇用創出のインセンティブ（職業訓練）を提供することを目的に1967年に設立されたジョージア州の機関（訓練インセンティブの提供）。
  - ・職員数は約85人。組織構造は、経済開発プログラムの副理事（assistant commissioner）－ ディレクター － マネージャー － コーディネーター。
  - ・職員85人の内訳は、3分の1がプロジェクト兼マネジメントチーム、3分の1がイラストレーターやアニメーター、もう3分の1がプログラマー兼ビデオ、マルチメディアのプロデューサーなどという分野になる。プロジェクト兼マネジメントチームのメンバーの学歴は学士または修士で、プロセスエンジニアの人が多い。
  - ・TCSGの職員として採用される。職員の採用条件として実務経験は必要で、新卒で採用されることはない。製造業の経験が最低10年ぐらい必要。
  - ・エージェンシー全体では、テクニカルカレッジも含めて、2,000人から3,000人程度いる。
  - ・州の予算の1%の100分の1弱程度（FY2007: 約2,100万ドル、FY2008: 約2,300万ドル）<sup>1</sup>。
- ・要件を満たした企業には無料で訓練サービスを提供している（要件は2で後述）。ほかの州では訓練のために助成金を出す制度はあるが、クイックスタートではお金のやりとり、つまり訓練のために資金を提供する制度はない。クイックスタートが提供しているのは、訓練サービスのみである。
- ・訓練サービスの提供のみというインセンティブ提供はおそらくジョージアで初めて導入されたシステムで、今ではこのシステムの全国のモデルになっている。（現在は、ほとんどの州が、何らかの形で訓練インセンティブを提供している）
- ・クイックスタートは1967年に設立され、これまでの間に779,961人に対して訓練を提供した。また、プロジェクト数としては5,891で、これを企業数にすると2,000社くらいとなる。代表的な企業には、起亜自動車、IKEA、オラクル、Kimberly-Clark、アフラック、トーヨータイヤ、ホンダ、セスナ社などがある。

---

<sup>1</sup> Technical College System of Georgia “2008 Annual Report”.

- ・クイックスタートを使った会社の多くが成功しているため、再びクイックスタートにやって来て、手助けを求められるという好循環にある。
- ・クイックスタートは TCSG の一部局なので、適格な会社が出てきた場合、その場所に一番近いテクニカルカレッジとパートナーシップを組むことができる。主なテクニカルカレッジのキャンパスと、それ以外の訓練提供サイトは下図のとおりで、州全体を網羅している。訓練用の場所、教室などが提供できるというメリットと、既にテクニカルカレッジプログラムを受講している人たちが雇用対象になる人もいる可能性が高いからというメリットもある。

図 ジョージア州の主なテクニカルカレッジと職業訓練校



出所：クイックスタートからの提供資料

- ・提供しているサービスは、候補者のリクルート活動、キャンパスでのジョブフェア、専門的な特殊分野での訓練プログラムの提供、カスタマイズドトレーニングの提供、ホープグラントの利用などが含まれる。
- ・実際会社で行う場合もあれば、テクニカルカレッジのラボで行う場合もあれば、移動可能なラボでそれを必要な場所に持って行って訓練することもある。
- ・クライアントのために何を行い、規模はどの程度とするかといった契約は、クイックスタート・クライアント企業・TCSG の3者間で結ばれる。この3者以外の関係機関の連携も緊密で、たとえば経済開発局などがアラバマ州に対して競合しているようなときなど、実際

にプレゼンテーションのスピーカーとしてクイックスタートが参加するだけではなくて、TCSG、商工会議所、ジョージア労働局も参加する。

## 2. クイックスタートが提供する訓練プログラムの概要

### (クイックスタートのサービス提供要件)

- ・6カ月の間に、最低15人の新しいフルタイムでパーマネントの雇用をすることが要件で、この要件を満たす企業に訓練プログラムを提供する。
- ・既存の工場が新しいラインを入れるときや、新しいシフトを設けるときにも職業訓練を提供する。たとえば、顧客サポート部門やテクニカルサポートセンターの新設、あるいは本部のリロケーションといった場合、つまりジョージア州への新規参入企業でない場合には、最低50人の新しいフルタイムかつパーマネントの雇用を生み出すことを義務づけている。
- ・サービスを利用する企業構成は、3分の1ぐらいが新規企業、3分の2ぐらいが既存のビジネスが拡大するためのものである。
- ・訓練サービス提供の適格な業種というのは、ダイレクト、つまり直接的とみなしている業種である。具体的には、製造業（伝統的な製造業から高度なもの、バイオまで含む）、倉庫・流通業が80～85%を占めている。本部のオペレーションや、顧客サービスや顧客サポート部門やクレーム処理などの分野も適用される。
- ・逆に、訓練提供の対象分野でないのは、小売業者、ヘルスケア・病院、建設や建設関連の業種は含まれない。
- ・直接産業と間接産業という考え方をしている。この考え方では、直接産業とは、直接的な雇用を生み出す割合が高い産業としている。どの州にでも行ける、あるいは場合によっては、国も地域も問わない業種、すなわち企業誘致において競合性のある企業をいう。だから、どの州に行っても採算性は大体同じぐらいものだとこのところを引きつけようとしている。他に行ける場所があるのに、それでもジョージアを選んでほしいという業種である。かつ、派生的な労働需要を生み出す業種を対象としている。  
(建設業というのは波及効果が非常に大きい、たとえば起亜自動車社のような会社が入ってきて必要があってこそ建設が行われるものだから、スピルオーバーはあるのかもしれないが対象としていないとのこと。ただし、建設用の素材をつくっている企業には十分サポートしている。インスレーション（断熱材）、ドア、窓を製造する会社や、一番最近入ってきた会社はニチハで、繊維で強化されたコンクリートや家のサイディング（外壁に貼る板状の外装材）関係の仕事をしている会社。)
- ・例えば、起亜自動車社は大きな組み立て工場をジョージア州のウエストポイントという小さな町に建設した。この街には、レストランもほとんどないし、ドライクリーナーも、会計士もいなかった。しかし起亜自動車社が入ってきたおかげで、起亜自動車社で直接、組み立て工場働く人が2,500人増え、部品などサプライヤー側（KIA 1、KIA 2、KIA 3とランク

付けしている)も直接、ダイレクトの仕事で、それも5,000人ぐらいの流入が見込まれていた。つまり、起亜自動車社がそこに来ることによって、約7,000人の仕事、職場が新しく生まれると想定されたのである。

さらに、起亜自動車社が入ってくると、レストランが必要になり、家を建てる建築業者が必要になり、会計士やドライクリナー、あるいは部品を輸送するための箱をつくる人まで、ウエストポイントに流入することが見込まれる。このような派生的に労働需要を生み出す業種、すなわち新たな雇用を生まない業種を間接と呼んでいる。つまり、起亜自動車社が来たおかげで入ってくる企業をさす。

- ・このような訓練インセンティブに使えるお金は限られたものなので、限られた予算を最大限に生かしていくためには、起亜自動車社のようなところを誘致し、その他にもベネフィットがある、つまり雇用創出のスピルオーバーが大きい分野を中心に行っている。

- ・立地の競争性という点では、具体的には、ジョージア州とアラバマ州が競っている。このなかで、ジョージア州に誘致したいため、優遇条件の一環としてこの組織がある。クイックスタートのお金やこのような訓練サービスを、制限なしに幅広く出してしまったら、起亜自動車社のように大きなプロジェクトが来たときに、優遇サービスを集中的に出しているアラバマや他の州に負けてしまうので、適用要件を設けている。例えば、起亜自動車社のサプライヤーのKIA1、2、3までクイックスタートがジョージア州に引きつけようと努力したが、アラバマ州に負けた。その理由は、ジョージアのインセンティブが不十分だとみなされたからであった。だからこそ、あまり広く薄くというのではなくて、十分ためておいて、ほんとうに引きつけたいものがあつたときに、他に負けられないような大きなインセンティブが出せるようにしたいと考えている。

#### (主要な提供サービス：カスタマイズド・トレーニング)

- ・クイックスタートが提供しているサービスの心臓、一番重要なのは、カスタマイズされたトレーニングを提供していることである。つまり、その会社の独自の機械、設備を使って、独自のプロセスややり方を教えるところにある。それに絡んで、安全性とか、人材の採用にも貢献している。

- ・最初に、訓練ニーズの分析を行う。既にそれと同じ製品がつくられている工場に人を派遣して、そこの専門の人たちと話し合いをし、そして、オペレーションの人と話し合い、何が求められているのか、何をどうするべきなのかと、そこで解析したものに基づいてサービスを提供する。

- ・カスタマイズの度合いは、プログラムによって異なる。95から98%ぐらいほとんどカスタマイズしているものもある。例えば、プラスチック関係などでは使用する射出成形機のイラストレーションがあるようなレベルから始まって、ほぼゼロから訓練プログラムを作り上げていったことがある。

一方で、リーダーシップやプロフェッショナルディベロップメントといった分野の場合、逆に 98%が既存のもの、デフォルトプログラムを利用している。4時間ずつモジュール化されているので、そのモジュールの中からクライアントが必要に応じて選んで組み合わせていく。

- ・提供するカスタマイズド・トレーニングは、コアスキルを対象としたもの、仕事特殊スキルを対象としたもの、リーダーシップ開発の 3 種類がある。

- ・コアスキルとは、ある企業特殊な技術ではなく、どの企業でも使われるような技術、例えば、安全性に関する知識などの一般的なものをさす。対象となるのは、生産レベルで働く人たちである。その理由というのは、仕事の内容が大きく変化せず、かつ同じような仕事をする人の数が多いので、具体的なトレーニングを作成する価値があるからである。

逆に、本部などのロケーションが変わるような場合、仮に 50 人の人が絡んでいたとしても、一人一人全く違った職務内容で、その内容も多種多様なものを含むことがほとんどであるから、ジョブトレーニングという形ではサービス提供をせず、もっと幅広く利用されるリーダーシップ関係、協力的な仕事のやり方といったリーダーシップ開発を提供したり、コンピューターのスキルなど仕事特殊スキルを教える。

#### (雇用前のアセスメントとセレクション)

- ・また、雇用前のアセスメントとセレクションも行っている。

特徴的なのは、ジョブシミュレーションが行うことである。これは、会社が自分の提供する仕事に一番フィットする人を選ぶために重要な役割を果たす。具体的には、新しく誘致された企業に見学に行き、典型的なタスクを選択し、それを行う場・設備をクイックスタートで作る。そうすることによって、セレクションの際に、インタビューで人を振り分けるだけではなくて、実際にその人にそのタスクを行ってもらい、会社側にそれをやっているところを見てもらいながら、この人は十分できるかどうか判断する場を与えることになる (behavioral interviewing)。

- ・さらに、実際訓練を受ける側の人にとってみた場合、実際のタスクを経験することによって、今の仕事をやめる前に、この新しい仕事が自分に向いているのか、自分に十分できるかをトライしてみる場をも提供している。

- ・この他に、企業オリエンテーションも求職者に対して行う。

#### (秘密保持について)

- ・このような過程で得たクライアント企業の特殊スキル・秘密・情報は、NDA (non-disclosure agreement、非公開契約) を結ぶことで流出が防がれる。必ず署名した上で仕事を行う。よって、クイックスタートが学んだことがテクニカルカレッジのカリキュラムに流れないことも

それで保証される。

### 3. サービスに対するニーズ把握

#### (新規参入企業の場合)

クイックスタートのサービスに対してどこにニーズがあるか、どこに顧客がいるかということはどうやって把握していくのかということ、企業誘致の場合は州の関係部局からの情報である。ジョージア州はアラバマ州やサウスカロライナと競合しており、情報網を張り巡らしているため、州自体がクイックスタートの営業部門と考えてもいいくらいである。

#### (既存企業の雇用創出の場合)

既存の企業が新規ラインをつくるための場合は、企業側からの依頼とクイックスタートからの売り込みの半分ずつくらいである。新規参入の際に、クイックスタートがサービスを提供することが多いので、拡張になったときも企業のほうから話が直接持ちかけられることが半分くらいある。クイックスタートの経済開発部門の人たちがつねにいろいろな会社を訪問しているため、拡張の計画の話聞いたときは、話をもちかけることもある。

### 4. 事業評価について

・「雇用創出」が事業評価の1つの指標になっている。ただ、客観的に測定可能な要素もいろいろあれば、もっと主観的なつかみどころのないものもある。また、企業誘致をしたときに、いろいろな要素がインセンティブとしてパッケージ化されている。たとえば、税制控除や下水整備のためのグラントなどがある。ゆえに、実際誘致したときにどれだけクイックスタートで、どれだけタックスクレジットやグラントなどその他の要因のおかげなのかが識別できない。また、州知事が、測定できるものだけにこだわってはいないので、いくら訓練に使って、どれだけ雇用が創出されたのかということにこだわってはいない。

・よって、州から目標値を設定されていて、それをクリアしないと翌年予算が削減されるのか、業績と予算配分の関係はあるのかということ、そういうことはない。

事業の中で一番評価されるのは、雇用が幾つ州に入ってきたかということで、「使ったお金に対してどれだけ大きな爆発ができるのか(Bang for a buck)」は考え方として大事である。しかし、実際に1ドル当たりどれだけ効果的なものかということあらかずことは難しい。

クイックスタートにとっては幸いなことに、知事がクイックスタートの仕事につねに関心を寄せており、いつも知事の目にとまるような環境にある。知事にとっても、どれだけの雇用をジョージア州に導入したかということで、任期中の成功・失敗が決まるという面もあるだけに、具体的な業績ターゲットの値などはないが、クイックスタートは表立って目につくところがとても大きく、非常に目立つ存在であるので、仮に目標値が設定されていてそれを



達成しなかったとしても、予算削減といったことはない。

言い方を変えれば、クイックスタートの活動がいろいろな人の目につくような形ですることで、知事に反映されていく。つまり、知事をよく見せることに貢献している

クイックスタートのプロジェクトの3分の2がアトランタ以外の地方部で行われているので、そういうところに知事や議会の議員などが来て、こういう仕事が新しく来ましたと言えば、もちろんその知事は大人気となるし、次回の選挙のときはもちろんその人たちが再選ということになる。

## 2. コロンバス州立大学 (Columbus State University)

調査日：2009年12月8日

インフォーマント：Provost and Vice President, Academic Affairs、Associate Professor of History, Mildred Miller Fort Foundation Eminent Scholar Chair of International Education、Director, Continuing Education、President。

### 1. 大学と地域経済の概要

#### (1) 大学の概要

- ・1958年創立された州立大学。ジョージア大学機構 (the University System of Georgia) のメンバー。
- ・2009年9月の在籍学生数は、8,200人。(うち、West Point キャンパス、Ft. Benning サテライトキャンパスのいずれかに入学した学生数は200人以上)  
(起亜の工場が入ってきたため、分校を工場のすぐ隣のウェストポイントに入れたばかり)
- ・フルタイムの教員が252人、フルタイムの職員が471人。

#### (2) 地域経済の概要

- ・コロンバスは、アトランタから南西100マイルの場所に位置する。この都市圏の労働力人口はおよそ117,616人(2009年4月調査)
- ・コロンバスの地域経済は、ジョージア州のその他の地域と異なり、主に北部と南部の成長のおかげで、堅調である。南部では、Fort Benning の基地再編・閉鎖計画 (the Base Realignment and Closure, (BRAC)) により、30,000人以上の兵士とその家族の Fort Benning への移転に先立って行われている建設やその他の活動によって活性化している。

一方、北部では、新たに起亜工場 (Kia Plant) が建設されたところで、多くの雇用や関連産業の流入が期待されている。

- ・Fort Benning (フォートベニング) 基地 は地域の最も大きい雇用者で 14,000 人の士官学校の学生、15,689 の軍人、そして 9,000 人の一般の民間雇用者がいる (また、19,000 人の退役者がコロンバスの半径 50mile 以内に住んでいる)。フォートベニング基地 は、全米で第2の大きさを誇る基地で、陸軍と装甲車や戦車などの装甲部隊の2つの本部が置かれている。

軍は毎年地元経済に\$23億ドルを使っている計算で、国立歩兵博物館 (The National Infantry Museum) は毎年50万人の観光客が期待されている。また、歩兵学校と兵器学校が合流した時には、さらなる人口増が見込まれる。

・ コロンバス地域の主たる株式上場している大企業は、以下の5つである。

①アフラック（生命保険会社、コロンバスで4,400人を雇用）、②Synovus Financial Group（資産\$360億）、③トータルシステム（TSYS社、金融サービス企業、コロンバスでおよそ4,400人を雇用）、④MeadWestvaco（紙製造業）、⑤Carmike Cinemas Inc（36州で事業展開している映画館チェーン）

・ また、その他の主な非政府組織には、①Columbus Regional Healthcare System（従業者3,400人）、②BCBS of Ga（Blue Cross and Blue Shield of Georgia）（健康関連の会社）、③St Francis Hosp（従業者1,800人）、④KIA Motors Corp（従業員2,500人、その地域の自動車部品会社に5,000以上雇用を生み出している）がある。

・ さらに、NCR Corpは最近、ATM製造工場の建設を決め、今後3年で870の雇用を生み出すと予想される。

## 2. 職業訓練プログラム

### （1）COMPASS ICAP プログラム

・ USG の ICAP プログラムは、ジョージア州内の労働力ニーズに応えることを目的としたプログラムである。その時代、そのビジネス・事業に適したテイラーメイドの教育訓練を早急に生み出すために計画されたプログラムで、USG と労働力開発を求めている民間企業を融合させる取組みとして始まった。

・ 最初の ICAP プログラムが COMPASS ICAP プログラムで、Columbus State University と Total System Services（以下、トータルシステム）とのパートナーシップに基づく職業訓練プログラムで、1996年～2003年の7年間続いたプログラムである。トータルシステムは、クレジットカード処理会社の世界トップスリーの一つで、国際的なビジネス展開をしている。

・ この ICAP プログラムは、コロンバス州立大学とトータルシステムとの連携のもと、トータルシステムのコンピュータープログラマーニーズを満足させるよう考案された。

・ 目的：大型汎用コンピューターの専門家（プログラマー）を養成すること

・ 6ヶ月コースで、33のセメスター単位に相当する。

・ 2つのオプションから選択することができた。

① プログラマー教育コース：addressed TSO, JCL, Assembler, COBOL, IMS, DB2, CICS, ビジネスの概念と応用

② ビジネスアナリスト教育コース：addressed JCL, TSO, COBOL, Software Engineering, IMS, DB2, PC アプリケーション, コミュニケーション, 金融, 銀行経済, ソフトウェア・プロジェクト・マネジメント

・ このプログラムは非常にうまくいき、プログラムが動き始めたあと、社内の他の職種からプログラマーに転向したいという希望者も出てきて、すべてのクラスでこの内部での転向希

望者が受講しているという状況だった。

(トータルシステムの中で、アドミニの仕事をしていたような人がテストにパスして、そのプログラムに入って、そのプログラムのおかげでもっといいポジションについたという例もある)

・トータルシステムの ICAP プログラムは、できるだけ早くトータルシステムで働けるようにトレーニングすることが重視されていた。ICAP プログラムにプラス普通の4年のプログラムを経て、トータルシステムに入った人もいる。また、トータルシステムで働きながら学部生として教育を続けたい場合はトータルシステムから援助金が出るという形であった。

・座学だけでなく、実習も、(トータルシステムではなく) コロンバス州立大学で行われた。トータルシステムからもっと新しいプログラミング技法が出ているけれども COBOL でやってほしいと言われたので、COBOL で教えていた。

・入学選考は、入学願書を資金提供している企業(この場合はトータルシステム)に直接提出し、その資金提供にふさわしいかどうかという観点でその企業によって選考される。

・訓練生に対する援助として、

① 減額可能奨学金制度: Georgia 学生金融機関は、他に受けている助成金や奨学金助成より少ない額という条件のもと、\$10,000 まで奨学金として貸与された。ただし、奨学金貸与を受けた人は、借りた 2500 ドルにつき 1 年、ジョージアで就労することが義務付けられた。

② 本代や授業料を賄うための奨学金として、ジョージア州民であれば審査を通れば HOPE 奨学金を使用できた。

・ジョブフェアのようなところで、入学希望者を集めていた。1980~90 年代に、それまで盛んであったテキスタイルの分野(繊維産業)がとても落ち込み、失業した人が多かった。このような人たちを再訓練することによって、こういう仕事に就かせようとしていたという時代背景があった。

(一時はテキスタイル企業で 2 万人ほど雇っていたが、現在ではテキスタイルの会社が 2 つだけになっていて、合わせて 500 人ぐらいしか働いていない。)

・また、転職者も多く、小学校の先生をやっていたという人もいた。

・入学試験は、筆記試験と非常に細かいところまで突っ込んで聞くインタビュー試験の 2 つのプロセスがあった。筆記試験では、数学の能力、統計的なデータを取り扱う能力、ロジカルにものを考える能力を測るものであった。

・大学が一方的に出している試験ではなく、この試験がどういう内容のものであるべきかは、大学とトータルシステムが協力して作成した試験であった。試験作成にあたっては、トータルシステムが何を求めているのかに大きく基づいた視点から試験が作成された。

最初、トータルシステムは CSU のビジネスの部門にこの話を持ちかけ、ビジネスのほうでもインフォメーションシステムの部門と話し合いながら、この入学試験を作成しようとした。しかし、それがつまずいてしまい、ビジネス部門ではもうできないということとなってしまい、プロジェクトが破綻寸前までいってしまった。しかし、コンピューターサイエンスの部門がこれならできると思うと、ボランティアで参加してくれたところ、そのおかげで試験作成が成功したというのも面白い話として残っている。ある学部ではだめだったけれども、他の学部スキルがあったおかげで成り立ったプログラムともいえる。

・プログラムへの応募者の多くが、20代の人ではなく、30代・40代の人たちが多かった。30代・40代の人たちが急に若い人のいるキャンパスに来たせいで、馴染めないという何か違和感があるような環境となったのがきっかけで、ちょうどそのころ成人再入学オフィスが彼らのために設立され、大学キャンパスの中での行き場を提供し、いろいろ支援するという制度が始まった。

・プログラム作成での工夫として、トータルシステムのニーズを満たすためにこの教授と協力して、カスタマイズして、できるだけ具体的な受けやすい形にして実用性のあるものということでやったことが特徴であり、入学者の定着・卒業率を高めることに寄与した点である。

キャリアカウンセラーとかメンターとかそういう人を特につけているわけではなかった。この場合ユニークなのは、トータルシステムが我々はこの形でこれをやってほしいということをして大学のほうで受けてやったというところある。普通、大学では我々はこの形でこれを提供するという一方的にオファーする形をとるが、ICAP プログラムでは、コンピューターサイエンス部門がトータルシステムの要求に準じてこのコースを作成した。

・さらに、このプログラムでもう1つ重要なのは、どのコースをどういう順番でとらなければならないかということが明確に定められていた。つまり、入学が同じ時期の人は、プログラムの始めから終わりまで一緒だった。普通の大学生はあっちこっち、これとりたい、あれとりたいって、一人ひとりが異なる授業をとるが、このプログラムに参加していた人たちはずっと一緒だった。つまり、”チームで学ぶ”利点を活かすことができ、それが卒業率を高めたと考える。

・これまでに、トータルシステムは、CSU コンピューターサイエンスプログラムのおよそ2500人の卒業生のうち1000人を雇用した実績があり、現在でも800人がトータルシステム

に残って働いている（残りの 1500 人は他の会社に就職し、そのほとんどがアフラックに就職）。

（CSU の卒業生はトータルシステムからのプレゼントと捉えている。CSU とトータルシステムの両方にメリットがあったというこの関係のおかげで、トータルシステムも CSU に新たな援助として投資をしてて、CSU のコンピューターサイエンスの学部にはトータルシステムの名前がついている（トータルシステム School of Computer Science））

- ・資金切れのため、2003 年にこのプログラムは終わってしまったが、IT 関連のプログラムとしては、2008 年に 10 万ドルの軍関係の ICAPP グラントがコロンバス州立大学に出されることになっており、動き始めたところである（(3) で後述）。

- ・このプログラムが終わった後で、CSU で一番大きな ICSPP プログラム投資が行われたのは、看護師の育成に関係するものである（(2) で後述）。

- ・また、CSU 以外のジョージア州内の大学とのコンピューター関連の ICAP プログラムのなかで大きなものとして、NCR（ATM 大手の会社）との ICAP プログラムが始まっている。

## （2）ICAP Nursing RN program

- ・このプログラムは看護科のバチェラー、学位をとるためのプログラムで、卒業した人は正式な看護師、RN（registered nurse）になる。

- ・このような ICAP プログラムが導入されたのは、コロンバスは、もともと退役軍人などリタイアした人口も多く、またフォートベニングにも新しい病院が建設中であるなど、ヘルスケアへのニーズが高い地域だったからである。つまり、ヘルスケアの多角的なコミュニティーの形成が望まれていたという背景があった。

- ・コロンバスに大きな病院が 2 つあり、この 2 つの病院が実際このプログラムを教授する（教える）コストを負担するための資金を提供してくれた。つまり、スポンサーは、コロンバス地域ヘルスケアシステムと、2 つの大きな病院（Doctors Hospital、 Saint Francis Hospital）であった。

- ・さらに、州から学生に奨学金を出している（ICAPP（Intellectual Capital Partnership Program）Service Loan Program）。

ジョージア学生金融機関は、看護プログラムに入学したジョージア州住民に対して減額可能な奨学金を提供している。看護師になると、承認されたジョージア州内の地域で 1 年間フルタイムで働けば、大学での 1 学年分の奨学金を免除される。学生は、奨学金の貸与を受

けるためにはジョージア州で雇用されなければならない、かつ雇用される予定の地域から承認を得なければならない。ただし、奨学金の資金源には上限がある。

・しかし、現在では、このプログラムは州の予算が減額された関係で中断されている。  
(CSU は、2 つの病院に行ってさらなる資金援助を要請したが、両方に受け入れられなかったとのこと)

・この ICAPP のおかげで CSU の看護師コースの卒業生が毎年 3 倍に増えたことはメリットであった。

・実際に、卒業した人はほとんどの人がこの地域に残って、この地域の病院で働いている。

### (3) フォートベニング基地との ICAP プログラム

・2008 年に、フォートベニング基地のための職業訓練プログラム用グラントとして、10 万ドルのコンピューターサイエンスのための新しい資金が割り当てられた。

・当時、18 カ月の間に、基地で仕事をする人の数が 3 万人ほど増える計画で、フォートベニング基地（アメリカ国内全体で第 2 の大きさを誇る軍隊の基地）で、戦闘シミュレーションセンターをつくることになっていた。そのために必要な労働力を提供し、このシミュレーションセンターをサポートするために、CSU ではゲーミングとシミュレーションの技術をもった人材の提供を行うこととなっていた。

・100,000 ドルの ICAPP 資金は、地域の防衛産業と協力して軍のニーズを把握しながら、コンピューターによるモデル化とシミュレーションのための訓練プログラム開発に使われる予定となっている。つまり、この資金は、カリキュラム開発とゲームソフトウェア開発（兵士や機甲戦車の乗組員に最新の武器システムの使い方を訓練する際に使用するコンピューターゲームソフト）に関連して発生するコストを賄うために使われる。ただし、この ICAPP 資金は、

- ① 地域の防衛関連産業と国家防衛産業、経済開発担当者、CSU の教職員を教育するためのワークショップ（コンピューターによるモデル化、シミュレーション、ゲームにといった新しいテクノロジーの範囲で何ができ、これまでに何がなされてきたかをデモンストレーションするワークショップ）
- ② U.S 軍隊の支部とこれまでに連携をした経験のある他の大学との情報交換
- ③ 市場調査

のために使うことも認められている。

・このゲーミングとシミュレーションのプログラムに関しては、現在、CSU 自体も連邦政府議会に予算を回してくれるよう働きかけている。

・このプログラムはほとんどが大学から陸軍に提案したものである。フォートベニングの隣の土地を多く所有しており、テクノロジーパーク（技術開発あるいは会社などを引きつけるセンター）をそこに築くことを目標としているため、この ICAPP のための予算はもともとポテンシャルが高いと考えている。実現すれば、大学も絡んでくるし、陸軍も絡むし、ボーイングとか、ノースロップ・グラマンなどの軍事大手企業や、ほかに軍隊に物資を提供している他の企業も絡むことができ、一大ビジネスチャンスとなる。

現在、過去に軍隊の将軍をつとめ、引退した人を CSU では雇用しており、こういう方を通して一生懸命軍と会話をし、プロジェクトを推し進めようと努力をしているところである。つまり、彼は軍とのパートナーシップ構築に重要な役割を果たしている。

・また、コロンバス代表の議員のサンポート・ビショップ氏が、軍事関係の理事会に参加しているだけではなくて、財務関係の委員会にも入っている。そしてオバマ大統領のジョージアでの選挙キャンペーンの会長を務めており、大統領との関係もあるというのが、成功の一つの要因でもある。

#### （４）ICAPP がうまくいく理由

・ICAPP がうまくいく理由、すなわち ICAPP に資金提供がたくさんあるのは、労働需要がたくさんあるが労働供給がない分野だからである。雇用の可能性が十分ありながら、その技術を持った労働力がいない。15 年前は IT テクノロジーの分野でコンピュータープログラマーがいないということでこういう訓練をした。しかし、最近、プログラムがコンピューターサイエンスから看護関係に移ったのは、看護師の需要が満たされていなかったからである。つまり、労働力の需要供給に合わせて動いているからである。

・新規の労働需要の開拓の際は、情報の多くは州の経済開発局から回ってくる。たとえば、今ジョージア州全体でバイオに力を入れるという方針を打ち出しており、そのことを州全体に周知している。

・ジョージアテック、UTA とエモリー大学、それからジョージアの医学大学でコンソーシアムを構成しており、ジョージア全体でがんに関する研究に非常に力を入れてやっている。バイオテクノロジーに力を入れるのは、この既存のコンソーシアムのニーズを満たすためと、ここに力を入れればバイオの企業が来てくれる、誘致できるという期待もあるからである。

・州が産業政策の方針を決めたら、それに向かって大学も協力をしていく。協力の基盤となるのが予算であるから、州が（ジョージア大学システム）にお金を割り当てる。そうすると USG の中で、競合入札のような形でだれが一番うまく運用できるかを競い合って、落札し、事業を実施する。

・それと同時に、大学から連邦政府に働きかけることもあれば、グラントがどういうところ



から手に入るのか検討したり、あるいは文献などで動向を調べたりもする。具体例をあげると、大学側は法医学（forensic）の分野を開拓したいと考えており、それに関係する刑事裁判、科学、コンピューターサイエンスなどの関連分野で連邦政府が資金を出さないかを調べているところである。

・また、産業構造がどういう方向に転換していくかを大学側も独自に分析をして、その結果を州に対して提案をし、人材開発をやりませんかという提案をすることがある。つまり、大学から、新しいプログラムの開発という観点から産業界においてどういうニーズがあるのかを検討することはよくある。専門の学会が出している文献を検討することもあるし、前述の法医学の分野はアメリカケミカルソサエティーという化学関係の学会から出てきた需要を盛り込んだものでもある。

・地元、地域社会の中にいる人たち、卒業生からの情報提供もあるし、大学の各部局には顧問委員会があり、そういうところからの提案などもある。

・もちろん地元のニーズだけではなくて、卒業生の多くはこの地域を離れていくので、全国的にどういう動向があるのかなども検討しながら、職業訓練プログラムを提案している。つまり、大学としての戦略的計画を打ち出している。つまり、どのような労働需要があるのか、CSU がすでに持っている既存のリソース・資源を利用しながらどういう対応が可能なのか、この CSU の既存の資源と地元との連携、協力を組み合わせることで何が提供できるのかといったことを常に検討している。

・地元、すなわち地域のコミュニティとか、既存のビジネスグループの連携という点では、正式には大学の運営委員会に地元企業からも参加してもらっているので、その際に地域ビジネスの需要を把握するようにしている。また、非公式な情報収集という点では、大学の教授は地元企業と研究という観点で協力しているので、その際に浮かび上がってくる情報を活用している。

### 3. コロンバス・テクニカル・カレッジ (Columbus Technical College)

調査日：2009年12月9日

インフォーマント：Economic Development, Vice President

#### 1. 大学の概要

- ・2007年度に、クレジット認定コースに在学していた学生は5,738人。
- ・技術教育と経済開発プログラム（高度職業訓練）がある。技術教育には、健康科学・管理プログラム（School of Health Sciences）、生産・製造プログラム（School of Professional/Technical Services）、応用ビジネスプログラム（School of Applied Business）がある。経済開発プログラムに関しては、サービス産業アカデミー、コンピューター技術、流通業や製造業の労働力開発アカデミーを開講したり、労働者のスキルチェックを提供したりしている。
- ・現在は、Quarter システム。2011年に Semester システムに変わる予定。
- ・1回の授業は、50分単位。実習は授業を3つ受講するとクレジット・アワー1つに値し、ラボの場合は2つ受けるとクレジット・アワー1つになる。
- ・経済開発プログラムの場合は、実際に会社に行き訓練することもある。

#### 2. 技術教育（Technical Education）

- ・労働力（workforce）の育成が主たるコロンバス・テクニカル・カレッジのミッションであり（以下、コロンバステック）、短期のクレジット提供をする授業も行っている。（University System と Technical College の大きな違いが、テクニカルカレッジが労働力の育成に主眼を置いているということである）。
- ・短いものは1クラスだけの授業もある。例えば、①雇用者がマイクロソフトのエクセルについて社員にもっと知ってもらいたいような場合、場所はその会社でやる場合もコロンバステックで教える場合もあるが、クレジットなしのクラスを提供することになる。あるいは、②Certificate（6～9か月）を出すプログラムとして、15クレジット・アワーぐらいのもので、終わったときにその証書が出るというもの、③卒業証書（Diploma, 12～18ヶ月）を出すもの、④長いものは2年間で准学士（Associate Degree）という資格を最終的に取るものなどもある。
- ・コロンバステックで2年で准学士を取った学生が、さらに4年の大学に行きたいという場合は（例えば2年の看護資格を取ってそれを4年のものとしたい場合）、コロンバス州立大学などの大学と協力しながら、コロンバステックでの勉強がそのまま受け継がれるような仕組みがある。

・州によってコロンバステック自体が評価されるときは、実際の就職率に基づいて評価される。

・教育の質を保証するため機構が内部にも外部にもある。1つは、学校内の仕組みで、サービス部門、健康管理プログラム、ビジネスあるいは生産・製造という各プログラム別に Advisory Committee があり、そのグループが年2回会合を開き、内部の評価を行う。このコミッティーは教員とスタッフ、地域社会のビジネスメンバー、場合によっては政府職員もメンバーで、評価の対象となるのは、カリキュラムから施設、設備、教員、基準までを含むすべてである。評価結果をフィードバックされることで、育成した労働力がほんとうに地元社会に適切なものであるのかどうか分かる。

・また、学校の認可を行う外部機関（SACS）による外部評価は、教員の持っている学位とか資格の評価を行う。また、学部長や Vice President などが教員の評価を絶えず行っている。

・教員（インストラクター）評価は、まず年に4回、学生が教員の評価を行う。同時に、学生がとっているプログラムのマネジメントを行っている人に対する評価も、学生側が行う。

・コロンバステックの教員のなかには、いろいろな経験はあるが、どうやって教えるかということはここに来る前に学んではない人が大勢いるため、どのように教えたら最善なのかということコロンバステックが教える仕組みがある。つまり、教員とスタッフの Development Center があり、そこを通して、教え方を教えるとともに、スタッフの人たちがカスタマーサービスをどうするべきか、あるいは、最新の技術などをどうやって身につけるべきなのかという指導もしている。

・コアのプログラム、あるいは4年制の大学へとトランスファーできるようなもの場合は、教える人が修士号を取っていることと、専門分野で18時間の講義を受けていることが義務づけられている。たとえば、英語の先生の場合は、修士課程で18時間は英語関係のコースを取っていなければならない。

・しかし、4年制の大学へのトランスファーなどの対象とならないような、例えば自動車工のためのプログラムの場合、教員には2年制の大学の資格（Associate Degree（準学士））を義務付けている。

・義務はそうになっているが、場合によってもっとも重要となるのが、国で認められた資格、すなわち Certificate を持っていることが重要視される。よって、教員の中には、博士号を持っている人もある程度いるが、一番多いのが修士の資格を持っている人たち、あるいは学士または準学士を持っている人たちである（教員のうち、修士号あるいはそれ以上が60%、ほかの40%が準学士または学士号）。

・最近、8時から5時の間オープンしている Advisory Center を設けた。ここでは、入学してきた学生の学力テストを行っている。短期あるいはクレジットのないものはテストによる評価の必要はないが、もっと本格的なプログラムを受ける学生には基礎学力テストを受けてもらい、その結果に基づいてアドバイスをしている。

フルタイムのカウンセラーを2人配置している。学生が行きたいとき自由に行けるようになっていて、学校のことだけではなくて、私生活に関係することでも何でもカウンセラーに話すことができる。営業時間外の場合は、町のほうに緊急事態が発生したときに問い合わせができる電話番号も用意している。

ほんとうに深い重要なカウンセリングを行うためのシステムではなくて、基本的には、コロンバステックで成功・卒業するためにどうしたらいいのかを相談するための仕組みである。ただし、もっとシリアスな問題の場合はほかに回す窓口にもなる。

・障害、特別なニーズを持った学生を対象としているサービスもある。ジョージア州のリハビリプログラムと協力することによって、学生が何か特別なニーズを持った場合(養子であったり、英語能力が不十分であったり、親が障害者であるなど)、それに対応できるようにしている。

・さらに、ケアセンターもあり、学びのためのサポートを行っている。ケアセンターはフルタイムのスタッフが4~5人いる。インタビューではどうしたらよいか、レジユメの作成の手助け、どうやったらもっとうまく勉強時間を利用できるようになるのか、テストを受けるにはどうしたらいいのかなど、無料でさまざまなワークショップを開催している。

ケアセンターには、Early Alert System というプログラムがあり、将来的に問題が発生する可能性のあるような学生、例えば、学費をもらっているわりにはクレジット・アワーのほうがかうまく進んでいないとか、あるいは、成績で問題がある場合などに、できるだけ早い時点で取り上げて問題解決をしようとする。入学者がドロップアウトしないために、ケアセンターでオンラインのサービスなどを使いながら質疑応答というような形で、どういうようなことに向いているのか、自分がどういうことに興味があるのかをいろいろ探れるようになっている。

また、ジョージア労働局の人が週2日こちらのキャンパスのほうに来て、キャリアサービスの手伝いをしてくれている。新生が入ってきたときは、必ずオリエンテーションを行い、どういうサービスがどこで提供されているのかを知ってもらうために行う。

・1つのクレジットプログラムに入ったら、州からの HOPE グラントや連邦政府からのペル・グラントをもらうことになるが、支給額も期間も限られている。であるから、1つのプログラムに入学を決めたのに次々とやめて他のプログラムに移るようなことをす

ると、グラントには限度があるのでお金がなくなってしまう。つまり、プログラムの選択がとても重要になる。よって、アドバイザーが力を入れて、一度やり始めたら完了できるように努力している。

- ・奨学金は、連邦政府の奨学金のペル・グラント、Federal Work Study、Sholarships、VA/GI Bill のほかに、ジョージア州独自の HOPE グラントと HOPE 奨学金があり、これはジョージア州の宝くじからの収益から出ているものである。

- ・HOPE 奨学金は、高卒の人がテクニカルカレッジや大学に行くための奨学金で、もう片方の HOPE グラントは成人で資格プログラム (Certificate Program) に入りたい場合、つまりクレジットプログラムで資格 (Certificate) を取る場合に奨学金をもらえる。これがもらえると、学費は全部賄われ、プラス、本などのために 100 ドル出る。

- ・コロンバステックが提供するプログラムは常に変化しているが、常時だいたい 100 ぐらいを提供している (図表 1)。HOPE グラントを使うためには、応用ビジネスプログラム (School of Applied Business)、健康科学プログラム (School of Health Sciences)、専門・技術プログラム (School of Professional/Technical Services) のいずれかのプログラムを取らなくてはならず、全部クレジットプログラムである。

図表1 コロンバステックのプログラム (FY2009)

応用ビジネス	健康科学	専門技術サービス
准学士 (Associate Degrees) ・会計 ・経営学 ・犯罪科学 ・保育・幼児教育 ・インターネットスペシャリスト (ウェブサイト・デザイン) ・management and supervisory development ・マイクロコンピューター専門家養成 ・ネットワーク専門家養成	准学士 (Associate Degrees) ・歯科衛生 ・ソノグラフによる音波解析診断学 ・医療情報技術 ・健康調査 ・看護 ・薬学技術 ・放射線学技術 ・呼吸管理技術 ・外科技術	准学士 (Associate Degrees) ・自動車技術 ・機械製図技術 ・産業システム技術 ・個人/公共サービス ・技術調査
学士 (Diplomas) ・会計 ・保育・幼児教育 ・インターネットスペシャリスト (ウェブサイト・デザイン) ・経営・監督 ・マイクロコンピューター専門家養成 ・ネットワーク専門家養成	学士 (Diplomas) ・歯科補助 ・医療補助 ・薬学技術 ・実務看護 ・外科技術	学士 (Diplomas) ・自動車衝突修理 ・自動車基本 ・自動車技術 ・美容術 ・機械製図者助手 ・機械製図技術 ・産業システム技術 ・主要電化製品技術 ・溶接と接合技術
資格 (Certificates) ・顧客サービス専門家養成 ・生命保険専門家養成 ・マイクロソフトオフィス専門家養成 ・児童発達 (I) ・児童発達 (II) ・児童発達専門家養成 ・刑事裁判インターン ・国家保障テクニシャン ・ホスピタリティ産業従事者 ・テクニカルコミュニケーション	資格 (Certificates) ・保健衛生助手 ・集中無菌処理テクニシャン ・医療科学 ・薬学コーディング専門家養成 ・診療所助手 ・患者管理補助 ・瀉血療法テクニシャン ・居住看護従者	資格 (Certificates) ・空調設備技術助手 ・空調設備修理専門家養成 ・乗用車電気テクニシャン ・自動車製造テクニシャン ・基本シールドメタルアーク溶接 ・家具製造助手 ・大工フレーミング ・製造業専門家養成 ・倉庫保管と分配専門家養成 ・CNC 専門家養成 ・平面シールドメタルアーク溶接工 ・ガスメタルアーク溶接工製作者 ・産業メンテナンス溶接工 (II) ・ネイルテクニシャン

出所：調査時に配布された資料。

・また、ジョージア州の労働倫理（Work Ethics）も教えていて（図表2）、これらについても、実際に成績が出る。よって、雇用する側がその成績を要求することもできる。

図表2 ジョージア州の労働倫理（Work Ethics）

出席
性格（character）
チームワーク
外見（appearance）
態度・取組み
生産性
組織（organization）
コミュニケーション
協同
他者に対する尊重

出所：調査時に配布された資料。

労働倫理の個別の授業があるわけではなく、これら要素がすべてのクラスの中に評価項目として組み込まれている。各クラスでは、まずは教員によって出席についての評価がなされ、さらに労働倫理についての評価が学期ごとになされる（主観的な教員による評価）。これは、問題があったから落第するというものではない。Advisory Committeeのメンバーや雇用者側は、こういうようなデータもあることを知っているため、彼らがそれを見たければ見たり採用に使ったりすることができるし、その一方で学生側もこれを1つのツールとして、勉強ができるだけではなくて、こういうようなところでもすぐれているんですよということをアピールするために使うこともできる。

・今、もっとも入学者が多いのは健康科学である（図表3）。コロンバステックは、健康科学分野におけるこの地域全体のハブ、中心地となるように目指していて、コロンバステックからCSU（コロンバス州立大学）などに人を送ることをねらいとしている。

図表3 2009年上半期に就学者の多かったプログラム

	プログラム数	就学者数
健康科学	22	3442
ビジネス	13	1157
コンピューター情報システム	9	515
保育・幼児教育	4	370

出所：調査時に配布された資料。

現在、健康科学のための大きな設備・教育センターが作られていて、2010年8月に開

設の予定である。

- ・競争性が一番高くてなかなか入りにくいのは看護師のプログラムである。実際、希望している人の数もとても多く、入学が難しい。でも、その問題はこの地域だけではなく、いろいろな地域で起こっている。なぜならば、看護師、健康科学など需要がとても高いため、競争が大きくなるのである。

そのため、健康あるいはそれに附属するものを含めたプログラム用の教育センターを設立した。これは、学生のスクリーニングのためで、まずその教育センターに入学してもらい、その中から適格な人たちを看護師になるためのプログラムに入学させることを目的に設立された教育センターである。看護プログラムで取るのと同じコアクラスだけでなく、初歩的なエントリーレベルのクラスなどが含まれていて、そこでの成績優秀者が看護プログラムに入ることになる。

### 3. 経済開発部門について

#### (1) 地域の特徴

- ・コロンバス地域では、大きな雇用創出が見込まれている。BRAC (Base Realignment and Closure (基地再編成計画)、アメリカ連邦政府が軍隊全体を調査して、効率的にどこにどのような基地を置くべきなのかを5年、10年ごとに再評価している調査)に基づいて、ケンタッキーのフォートノックスにあった戦車の師団が、この地元のフォートベニングに移るべきだということになった。現在は人口約3万人の小さな町なのに、今から9カ月、12カ月ぐらい先に人がどんどん流入してくることになる。そのおかげで、7,000ぐらい新しい仕事もこの地区に持ち込まれる。ほとんどがホテル、レストラン、それから小売である。28,000人の軍人のさらに家族、子供がいるので、学校が作られることになる。総合的には1万以上の新しい仕事が必要とみられている。

- ・コロンバス地域の資本投資額と新規雇用創出をまとめたのが図表4である。他の地域では、このような分野の産業は全部落ち込んでいるのにもかかわらず、コロンバス地域では伸びている(この表は起亜自動車は含んでおらず、起亜自動車だけでも2,500以上の雇用創出)。



図表4 コロンバス地域の製造業関連の資本投資額と新規雇用創出

年	会社名	都市名	資本投資額	新規雇用創出 (人)
2007	Ala Trade Foods	Phenix City	\$15,000,000	500
2007	Blaze Recycling	Phenix City	\$15,000,000	100
2007	PCI	Columbus	\$53,000,000	100
2007	Masterbuilt	Columbus	\$2,500,000	40
2008	Kodak	Columbus	\$15,000,000	50
2008	Daehan Solution	Harris	\$35,000,000	300
2008	JCI	Harris	\$30,000,000	310
2008	Pratt Whitney	Columbus	\$40,000,000	35
2008	Exide	Columbus	\$2,700,000	0
2008	Tom's/Lance	Columbus	\$4,000,000	147
2009	Lance	Columbus	\$10,500,000	70
2009	NCR	Columbus	\$27,000,000	872
2009	Exide Technologies	Columbus	\$35,000,000	200
2009	Berry Plastics	Columbus	\$4,000,000	25

出所：調査時に配布された資料。

このような新規の会社や事業拡張を計画している会社と手を組むのが経済開発部門で、柔軟性があるのが一番の長所と考えている。教室で、あるいは会社で、オンラインで、あるいはこの3つを組み合わせたプログラムを提供しており、さらには、道徳的な面も全部組み込んでプログラムが組まれている。

## (2) ジョージア・ワーク・レディ (Georgia Work Ready)

- ・受講生は、ジョージア州が出している「Work Ready」という証書と、ACTという標準化されたテストを出している機構が出している証書の2つを受けることができる。
- ・Georgia Work Readyはジョージアに住んでいる人が無料でテストを受けることができる。合格資格はないが、応用数学、情報読解、位置情報読解の3つの分野の試験を受けなければならない。各分野で7点満点で最低3点を取らなければならない。すべての分野で3であれば銅レベル、すべて4が取れば銀、5が金、6がプラチナ、7が最高位となっている。分野ごとに3時間ぐらいかかる試験で、簡単なテストではない。
- ・ACT WorkKeys Assessmentのほうは、全国化されているので、ここのテストを受けて証書がもらえれば、それはほとんどのほかの州でも通用する。
- ・経済開発プログラムに入ってくる人はすべてこのGeorgia Work Readyテストを受ける。その結果に基づいて、ギャップトレーニングというプログラムを受けることができる。このギャップトレーニングとは、オンラインで受講できるもので、弱かったところを補

うために、オンラインで学生が自由に講習を受けたり練習しながら弱いところを補強していく。Georgia Work Ready の受験を義務づけている理由は、受講生のためである。企業からスキルを求められているから、Certificate があればスキルがあるという実証になるからである。

### (3) 契約訓練 (Contract Training)

・275社のノンクレジットの従業員訓練を2009年は引き受けている(図表5)。会社がジョージアテックにやって来て、こういう訓練をしてほしいという要請に基づいて行う訓練のことである。275社と協力し、全部ノンクレジットの契約訓練で、受講者数は約9,300人、時間にすると約59,000時間である。

図表5 経済開発部門の訓練プログラム (FY2009)

	計画	実行ベース
企業数	300	275
受講者数		9,323
総訓練時間数		59,310

出所：調査時に配布された資料。

・たとえば、顧客サービスの訓練が欲しいとすると、クレジットまたは資格プログラムにはこういうものがありますと企業に見てもらい、もしここにあるものを気に入ってくれて、使えるのであれば、その中から使えるものを使ってもらおう。そうすることのメリットは、ジョージアに住んでいれば HOPE グラントを使うことができ、トレーニングのお金は州が出してくれることにある。

・しかし、もしもこんなには要らない、もっと短期間のもの、具体的にはこの範囲のものが必要といった要望がある場合、彼らのニーズに合ったプログラムをつくることもできる。たとえば、1回2時間のコースのみ、5日間のコースなども可能である。もちろん、ノンクレジットの授業で、訓練にかかるコストは会社が支払うことになる。

・2009年度には275以上の会社にサービスを提供したが、その一例が下記のとおりである。

#### <例1> アフラック

CLHIS (Certified Life and Health Insurance Specialist) というクレジットコースがあり、生命保険や健康保険業界のためのコースである(基本的にはアフラックのためのプログラム)。新入社員全員がキャンパスにやってきて、1日8時間、5~6週間ぐらいかけて受

講する。クレジットを伴うので、新入社員がクラスを受講している間は、給料はアフラックが払い、学費は HOPE グラントから出る。また、クラスによっては、アフラックの社員がインストラクターをすることもある。

現在、アフラック自体は新人研修を行っていない。HOPE グラントがある場合、その対象となるようカリキュラムとする。ある程度の規模のあるところが要請してきた場合、プログラムを作成して、それを州のほうに見てもらって、そこで承認を得ることができる。そうすることによってクレジットプログラムとなり、HOPE グラントが出る。ただし、どんな場合でも可能というわけではなく、アフラックぐらいの規模ではなければならない（少人数ではだめ）。

#### <例 2> ウォールマート

コロンバスに 4 店舗あり、うち 3 つが顧客サービスプログラム（Certified Customer Service Specialist, サービス産業のビジネス環境・契約関連のスキル・コンピュータースキル・ビジネススキル・個人管理 personal effectiveness の 5 つの内容）を使っている。コロンバステックが、実際に現場に行って提供するプログラムである。これもクレジットプログラムであるから、HOPE グラントで学費を賄う。週 2 日、ウォールマートに行って教える。全部を教えるには 3~4 カ月かかる（クレジットのプログラムでも、ウォールマートなどの場合、ジョージアテックのインストラクターがウォールマートに行って、実際にウォールマートの資料などをいろいろ調べ、使えるものを使ったりもしている）。つまり、標準化されたプログラムではあるが、できるだけその会社固有のスキル（企業特殊スキル）に結びつくように工夫している。

#### <例 3> 市の政府の警察、消防署、水道関係の人たち

顧客サービスプログラム（Certified Customer Service Specialist）の一部を、必要なところを拾って、もっと短いプログラムとして使っている。ただし、クレジットではないので彼ら自身（市）が学費を払わなければならない。

・技術教育にも IT の部門があるが、それとは別に経済開発部門でも IT 関連プログラムを提供していて、短期のプログラムを主体にしている。ほとんどがノンクレジットのプログラムで、通常求められる IT 関連のプログラムであればほとんど何でも提供できるし、インストラクターが足りなければ外部からパートで人を雇って教えるということもしている。コンピューター関係でクレジットのものは CMOS（Certified Microsoft Office Specialist）だけである。2 つのクォーター（学期）をかけて行い、マイクロソフトオフィスのスペシャリストという資格テストを、プログラムが終わった時点で受けることができる。

・ホスピタリティ、レストランの Certificate プログラムは今もあるが、ホスピタリティやレストラン、観光関係の Associate Degree プログラムを来年から出す計画である。これは、BRAC による人口流入が見込まれているので、この需要に基づいて計画している。

#### (4) 受けているグラント

・経済開発部門は、今3つの大きなグラントを受けている。一番大きいのが BRAC で、地域全体で300万ドルが割り当てられ(管理を商工会議所が担当)、300万ドルのうち130万ドルがコロンバステックの高度製造業センター (Manufacturing center for excellence) の設立に回された。フォートベニングでシビリアンとして働くための訓練を行ったり、軍事産業で働くための訓練、他の製造業分野のための訓練を行うためのセンターである。

・BRAC グラントによって承認された製造専門職のプログラムも高度製造業センターで開講されている。

・BRAC プロジェクトと関連して、エブンとかブラッドリー等の戦車の修理のためのトレーニングを企業とも協力しながら今開発している。顧客サービスのトレーニングや、フォートベニングのオフィスでのトレーニングも提供している。今までのところ、ジョージアテックとしては、民間企業にトレーニング提供する場合と似た形でやっているという感想である。その他には、基地のほうの食事を提供している業者とジョージアテックの料理プログラムとを関係づけてもいる。

・また、AT&T の財団からも、2009年4月に2年で16万ドルのグラントがきた。Chattahoochee, Stewart, Quitman の3つの地方の郡の9年生と10年生に対する支援を目的としたグラントで、成功へのロードマップ (Roadmap to Success) と呼んでいる。スタッフの支援、インセンティブアイテム (意欲を喚起するようなもの)、職業訓練、ラップトップコンピューターの提供など、若いときから仕事をするを考えながら進んでいけるように援助するプログラムである。

・もう一つは、さきほど説明した Work Ready に関係するグラントで、50万ドルある。この辺の郡すべての人たちがこういうテストを受けたければ受けることができ、勉強することもできるようにするというものである。

#### (5) デュアルプログラム

・デュアルプログラムも用意されている。高校生が、高校入学と同時にコロンバステックにも入学できるプログラムである。全部クレジットプログラムで、HOPE グラントをつかって無料で受講することができる。よって、授業によっては、その時間になったら高校を出て、こちらのキャンパスに来て授業をうける。

- ・1つ前の四半期には、ムスコギー郡の高校生 100 人ぐらいが受講していた。この四半期は少し減り 70~80 ぐらいの高校生が受講している。

- ・地元にあるプラット・アンド・ホイットニーという宇宙航空関係の会社が提供しているプログラムもある。Dual Enrollment の高校生で我々のプログラムで来週卒業する人たちをパートタイムで雇用する約束をしている。高校に通いながら週 20 時間、それも 1 時間 11 ドルぐらいの賃金を払いながら仕事を行ってもらい、それがうまくいけば、5 月に高校を卒業した段階で仕事を提供し、かつ彼らの大学での学費も払うというプログラムである。対象になっているのは高校生 11 人である。

#### (6) 継続教育 (Adult Education)

- ・継続教育も行っている。400 以上のプログラムがオンラインで提供されている。2 つの教育訓練プロバイダー (民間企業) を通して、契約で提供している。プロバイダーが全部計画し、開発し、オンラインで提供していて、コロンバステックは単に窓口の役割を果たしている。全部ノンクレジットで、受講者または雇用主が授業料の支払いをすることになる。

#### (7) 顧客開拓

- ・コロンバスやコロンバス近辺に来そうな新しい企業に対して、コロンバステックの方から売り込み活動もしているし、企業側からコンタクトをとってくることもある。

商工会議所や労働局と密な関係を持って協力している。よって、例えば DOL を通して従業員を雇おうとしているような場合は、どのようなスキルが必要かがわかったら、DOL からジョージアテックに電話がかかってくる、一緒に打ち合わせをしてトレーニングプログラムを作成しませんかという声がかかることもある。

また、Advisory Committee を通して、毎年、企業調査も行っている。サーベイを通して、トレーニングはどういうものが必要となっているのか、手助けできるところはないかを常に調査している。

さらに、口コミがとても多いのも実態である。大きな会社と仕事をすると、次の会社へと回っていく。

- ・年 2 回、広告を送っている。13,000 部ぐらいを、ありとあらゆるところに送っている。
- ・メーリングリストを担当している人もいる。企業やフォートベニングなど可能性のあるようなところすべてに送るようにしている。このようなプログラムが人気がありますとか、こういうプログラムを出しますといった最新の情報も流している。

- ・もう一つ、ジョージア州にはクイックスタートプログラム (Quick Start Program) があ

る。

起亜自動車が進出先としてジョージア州を検討しているときに、クイックスタートの職員が韓国に行って、工場を見学し、状況を把握し、システムを研究し、ジョージア州に戻ってきてトレーニング環境を築いた。ウェストポイントというところでトレーニング用の施設を作ったのである。2,500人を起亜では雇うこととなっているが、そのトレーニング施設で雇用前と雇用後のトレーニングやテストを行っている。

これがコロンバステックにとってなにを意味するかというと、起亜自動車が必要とする2,500人のトレーニングを終わった段階で、そこから先のトレーニングはコロンバステックにバトンタッチされることになる。そのトレーニングは起亜自動車にとっては全部無料で、ジョージアテックも州知事オフィスの経済開発関連の予算から費用を調達できる。

ある程度の規模はもちろん必要であるが、起亜ほど大きなものである必要はない。新しい人の雇用50が最低限で、それ以上ならクイックスタートが使える。

## 4. コロンバス商工会議所

(Greater Columbus Georgia Chamber of Commerce)

調査日：2009年12月9日

インフォーマント：BRAC Innovation/Regional Workforce Development Project 担当者、Executive Vice President (Membership Services, Marketing and Publications, HR, MIS)、President and CEO

### 1. 組織の概要

- ・コロンバス商工会議所 (Greater Columbus Georgia Chamber of Commerce、以下 GCGCC と略す) はアメリカ国内でも古い商工会議所の 1 つで、165 年前に設立された。一部、政府資金も入っているが、プログラムのほとんどはメンバーの会員費で賄われている。

- ・アメリカ全国の商工会議所組織のメンバーであり、かつ州の商工会議所組織のメンバーでもあるが、GCGCC の理事会はこれら上部組織とは完全に独立しているため、商工会議所として達成しなければならない目標はこの理事会で独自に立てられる。

- ・会員企業の 85% が小企業で、ほとんどがサービス業で、entrepreneur (新しいビジネスを起こす人たち) が非常に多い。

- ・労働力投資部門 (Workforce Development) の職員は 3 人。経済開発担当の部門が、建物の建設や下水など設備面を担当し、労働力投資部門で労働力に関する面を担当する。たとえば、経済開発担当から、新しいビジネスが入ってくる、あるいは既存のビジネスが拡大するために「こういうようなものを求める」と言われたときに、労働力に関してどのようなオプションがあるかを検討するのが役割である。

- ・企業や工場が廃止されるなど失業者が発生した場合は、ジョージア労働局、コロンバス・テクニカル・カレッジ、コロンバス州立大学、Chattahoochee Valley Community College (以下、CVCC) などと協力しながら、スムーズな転職を可能とするための就職支援策や、どこで何をどう教えたらいいいのかということ働きかける。

- ・コロンバスが商業都市として発展したのは、立地による。船で海から川に入ってきたときに移動可能な最北の地点であったことから、設立当初から商業都市として発展した。

- ・過去は、南部の安い豊富な労働力を目当てに多くの企業がやってきて、設立された。1970 年代以前の主たる産業は、軍隊と繊維であった。15 年ほど前には 3 万人以上の人々が繊維企業で働いていたが、繊維産業が衰退し、今では繊維関係は 1,000 人弱に過ぎない。

- ・1980 年代に入って、コロンバス地域の経済を多角化する努力が始まり、GCGCC でも、新しいビジネスを誘致するよう努力してきた。ビジネスの需要にこたえられるよう光ファイバーが使えるとか、ユーティリティーが整っていると、税制上の優遇措置など環境整備に取

り組んできたが、それに追加するもの、もしくは最優先されるものとして十分な教育・訓練を受け、スキルを持っている労働力の提供にも取り組んできた。

・1987年に、初めて日本からの企業・松下が入ってきた。1988年には、オネダというプレス会社の工場が建設された。この動きをうけて、GCGCC は日本語学校を設立するなど、日本人労働者やその家族が住みやすい環境整備を行った。さらに、1990年代に入って、大日本インクが入ってきた。

・ICAP プログラムはコロンバスで始まり、クイックスタート (Georgia Quick Start) のホワイトカラーの業界のために行われた最初のトレーニングプログラムも、ここコロンバスで行われた。

・労働力投資は、ビジネス (民間) と公共部門との協力のもとに行われている。ビジネスの問題解決のためのプログラムであるため、ビジネスが原動力となっている。しかし、他方で、公共側のほうからの貢献も過大なもので、教育レベル、学校、大学、ジョージア・テックのようなところ、そしてボード・オブ・リージェンツ (Board of Regents) などの協力のもと行っている。GCGCC としては、地域経済に適切な労働力が用意されるよう、できるだけ“先を読んで動く”・“先に出て物を言う”ということ意識している。

・教育界とビジネス界をつなぐ役割もつとめている。ICAP プログラム導入に際してであるが、教育側のジョージア・テックの教授は、TSYS 社のニーズをどうやって達成すべきか、訓練プログラムに対して彼自身の強い意見を持っていた。他方、ビジネス側の TSYS 社では、それまでの経験に基づいて、TSYS 社としての意見をもっていた。議論がずっと平行線であったが、媒介的な役割を GCGCC が果たしたため、うまく両者をマッチさせることができた。ビジネス上の人間関係も、例えば結婚という関係などと同じように、ほんとうに努力しなければ、いい関係が保てない。

・新規に企業が進出してくる場合には、GCGCC から積極的にかかわっていく。新しい地域に進出するときには、その経営者にとって新しい地域での新規の雇用は大きな問題となる。ジョブフェアなどで、例えば 1,300 人必要ということで大勢ざっと来られたとき、どうやってその人たちを評価するのか、振り分けるのか、ということが問題となる。この解決を、リクルートプロセスとフローチャートを作成し、トレーニングプログラムを提供するなどして GCGCC が主体的に、ジョージア労働局や学校 (コロンバス・テクニカル・カレッジ、コロンバス州立大学、CVCC など) と協力しながら、雇用希望者の人たちに対して宣伝広告を行い、スクリーニングを行い、適切な人を選び、そして必要とあれば、サーティフィケート・プログラムと (certificate program) とか、あるいはクイックスタートを通して訓練を行う。

・労働力開発を考える時には、郡単位すなわち Muscogee 郡だけに限って見ているのではなく、労働力の対象となる地域つまり通勤圏ということで考えており、アラバマも含めた Valley

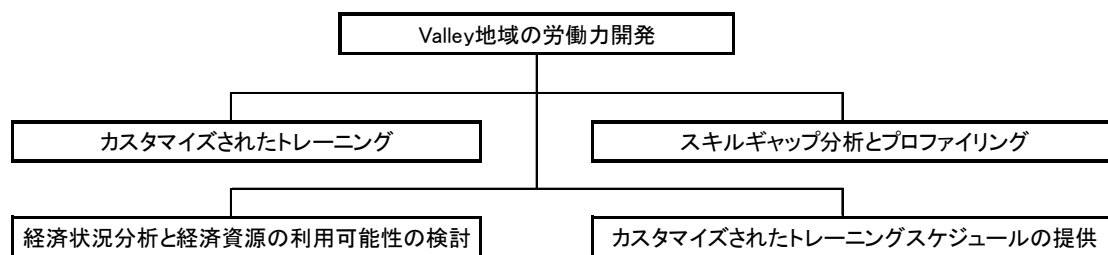


地域で幅広く協力している（the Valley Promise、the Valley Partnership。他方で、経済開発グループはアラバマも入っているが、地域を比較的小さく絞って活動している）

・この地域の経済面についてのワンストップセンターとしての役割を行っている。たとえば、企業を興したい場合、何を目指し、考えているのか、市場は適切なのか、いろいろな観点からの新しいビジネス、小規模なビジネスを起こす手助けをする。

## 2. 労働力開発のための GCGCC の戦略

・地域の労働力開発のための戦略として、カスタマイズされたトレーニングの提供、労働需要と供給の間のスキルギャップ分析と労働者のスキルプロファイリング、統計データを用いた経済状況の分析と労働力（経済資源）の利用可能性の検討、カスタマイズされたトレーニングスケジュールの提供を4つの柱としている（下図）。



出所：調査時に GCGCC から配布された資料から作成。

そのうち、カスタマイズされたトレーニングには、クイックスタート、デュアル・エンロールメント、それからサービス産業アカデミー、ホスピタリティー産業関連プログラムが地域では用意されている。ニーズに合ったプログラムがなければ、GCGCC の労働力開発部門やコロンバス州立大学などの教育機関の下でプログラムが作成される。

## 3. 最近のプログラム（連邦労働省フォート・ベニング BRAC 労働力開発補助金、以下 BRAC 補助金）

・4年前に、基地再編成計画（Base Realignment and Closure（BRAC））が連邦議会を通過し、Fort Knox 基地を閉鎖し、そこでのトレーニング任務を Fort Benning 基地に移譲することが決められた。BRAC 補助金は、この計画に関連して発生すること見込まれたコロンバス地域の雇用増加に（量的にも・質的にも）見合った労働力を準備すること目的に、この地域に対して提供された補助金である。

・この計画により、コロンバス地域にはさらに 30,000 人の人口流入が見込まれ、その結果と

して約 11,000 の新しい雇用を生み出すと予想されている。この新規雇用創出のうち、フォート・ベニング基地での雇用創出がもっとも大きいと予想される。

・つまり、この BRAC 補助金は、こうした雇用のための地域の労働力の準備のための訓練や教育の資金として使われる。

・BRAC 関連以外の雇用の拡大は、(1) 自動車産業での雇用創出（West Point に新たな起重自動車の工場が建設された）、(2) 航空宇宙産業（Pratt & Whitney 社の拡張）、(3) 一般的な製造業（NCR のコロンバスへ移転）など、その他の産業・フォート・ベニング以外の地域でも起こっている。

・BRAC 補助金で戦略的にターゲットとされている産業は、(1) 高度製造業（軍用車両）、(2) 持続可能な産業の創出、(3) IT/高度コミュニケーションの 3 つである。

#### （1）高度製造業（軍用車両）について

M1（大きなタンク）と M2（Bradley Fighting Vehicle というジープのような車）のための整備工（メカニック）養成のプログラムが予定されていたが、このプログラムの契約期間の関係と TRADOC（US Army Training and Doctrine Command、軍隊のための人材とシヴィリアン・リーダーを養成するための機関）の方針転換のため、新人レベルを雇うことができなくなってしまった。ただし、新人レベルではなく、訓練された・経験豊かなメカニックに対するニーズはまだあるのだが、現時点ではフォート・ベニングのほうの協力が得られていないため、進めることができていない状況である（当初予定されていた資金援助が実現しなかったことが一番の要因である）。

（当初は、75 人の学生にこのプログラムを受講させ、このプログラムの修了者をフォート・ベニングが雇うことが予定されていたが、予算の関係で新人を雇えなくなった）

・BRAC 補助金・300 万ドルのうち、44 万 8000 ドルを当初予定していたプログラムから別のプログラムに振り替えることを要求し、承認されたところで、かつ 1 年の補助金延長の要求を出したところである。M1、M2 の分野が上記の理由がもとで（新人レベルは雇えないという軍隊の事情変化、軍隊が雇えないのであれば訓練機関もコミットできない、など）、当初の予定通りに展開できなかったのも、当初 M1、M2 のために割り振られていた補助金を IT/高度コミュニケーションへと振り替えることを目的にしている。

#### （2）持続可能な産業の創出について

・子供世代のために環境を考慮した持続可能な産業の創出を目指したプログラム。

・もともとは2年間の講師のサラリーのための補助金で、総額が 88,088 ドルという非常に小さなプログラムであったのに、さらに 62,000 ドル以下にまで絞られてしまっているという予算上の問題がある。

・フォート・ベニングの新しい建物は、全部 LEED (Leadership and Energy and Environmental Design、環境に優しい建設方法) を満たすように建てられなければならないが、フォート・ベニング以外の建設ではこのような訓練が義務づけられていないし、州の法律でも規定がされてしない。つまり、今の段階では、LEED 関係の教育訓練はスーパーバイザー、それから建設家レベルで訓練は行われているけれども、現場の人たちがここまでトレーニングを受けることが義務づけられていないので、実際これに対する需要もあまりないというのが実態だからである。

つまり、予算もなければ、まだトレーニングの需要もないというのが現状ではあるが、現時点では、まだ十分な需要がないけれども、トレーニングなど、今の時点で開発していくことによって、将来的な需要が満たせるような体制を整えようと考えている。学校(高校・大学)で建設業界用の人材を育成することを目的とする機関の CEFGA (Construction Education Foundation of Georgia) の協力のもとで、将来のプログラムのために、そしてスーパーバイザーとマネジャーの教育のために、このお金を回して使うように計画している。

### (3) IT/高度コミュニケーション

・補助金の振替のうち、コロンバス州立大学ですでに設定されているモデリングとシミュレーションのコースのために、75,000 ドルが再配分された。モデリングとシミュレーションの2つの大学院レベルのコースを教えられる教授を雇うための資金と、2011年5月に最初の修士号取得者が出てくるが、彼らの卒業を援助するために使われる資金である。

・さらに、CVCC (Chattahoochee Valley Community College) で、アラバマのナウテックと協力して、3D 没入型テクノロジーのための (3D immersive and technology, 実体験のように感じることができる技術) プログラムが行われることになっている。16週間連続の講習によって、専門家を養成するとともに、軍隊での負傷兵を雇うことも目的としている。

### (4) その他

・BRAC は補助金のリアロケーションが認められているグラントで、最近、リアロケーションが承認されたところである。計画が縮小した分野があるため、縮小分を他のカテゴリーに回す許可を得たところである。

補助金の申請時は、将来の予定に基づいて申請するため、実情が変わった場合は、無理に使ってしまったり、返還するのではなく、使いたいところで使えるように許可を求めていくことがある。

(グラントによっては、予定した項目に必ず使わなければならない(使わなければ返さなければならない) というものもある。Ex. Office of Economic Adjustment という局のグラント)

#### 4. その他のプログラム

##### (1) MyCAA Career Advancement Accounts

軍隊が補助金を出しているもので、夫婦のうちどちらか一方が軍隊に入っている場合、その配偶者(男女を問わず)のためのものである。年間 3,000 ドルで、2 年間まで使用可能なものである。基地間の転属などで引っ越しした時に、何かの資格を取ったり、特別なスキルを身につけることによって、新しい地域で労働力参加できるように促進しようとするものである。

・このプログラムのパイロット的な役割をフォート・ベニングが務めた。10 の基地でこういうプログラムが導入されたが、全国展開のモデルになったのはフォート・ベニングであった。

<https://www.militaryonesource.com/>に情報がでていますが、新しく移ってきた地域のニーズに合った仕事のスキルを身につけることによって、再び仕事につけるようにしようとするものである。

・国防省と労働省との協力のもとで生み出されたプログラムである。

・軍人と結婚していると、地元社会の人には一時的な移住家のように見られて、仕事上、実際差別されたりする。よって、プログラムが作られたときに目標とされたのは、ヘルスケアや看護関係、あるいは教員と、ファイナンス関係のスキルを身につけることであった。つまり、どこに行っても仕事につけるようポータブルなスキルの付与を目的としていた。ただし、昨今では状況がかわってきて、ホスピタリティーとかサービスプロバイダー、レストランとか、いろいろな分野がつけ加えられている。

・このプログラムのメリットは、すべてが教育訓練機関等などどこかに行ってうける訓練ではなくて、オンライン化されたものもたくさんあるということである。ゆえに、仮に勉強を始めてからすぐに他の地域に移るようなことがあっても、それが継続性を持って受講できるというメリットがある。このオンライン化は、すごく人気があって、いろいろな人が使い出したために、プログラムの展開にもまた結びついていった(供給→需要→供給・・・)・

・これは、継続教育の一環で、Associate's degree をとったり、資格やライセンスをとるために限定される。

・フォート・ベニングでは、300 人ぐらいが受講している。

##### (2) Work Ready Program

2006 年 8 月に、ジョージア州知事と GCGCC の協力によって立ち上げられたプログラムである。ジョージアの労働者により意味のある職業訓練を提供し、かつ企業には適切なジョブに適切な人をマッチさせることを助けるための仕事のプロファイリングのためのプログラム

である。

- ・企業の仕事のプロファイリングを行う。これによって、企業は採用者に対して求める最低基準を知ることができ、応募者をよりスクリーニングしやすくなる。採用のための時間を節約でき、離職を減らすことができる。その結果、生産性を上げ、従業員のモラルを上げることができる。

- ・適格プロファイラーは、州内の 33 のテクニカルカレッジと 3 つのテクニカルカレッジ部門を持つ大学にいる。

- ・このジョブプロファイリングでは、その仕事の (1) タスクリストを作り、(2) リストに基づいてタスク分析 (何がその仕事を実行する上で一番クリティカルなのかを識別)、(3) スキル分析、(4) 分析結果をまとめた報告書の作成という 4 つのステップでプロファイリングを行う。

- ・このプログラムの一部として、個人の職業能力のプロファイリングも、無料でジョージア州に住んでいれば、だれでもがこれを受けることができる。

### (3) West Georgia School-to-Work Program

- ・学校を通しての見習い、研修プログラム。高校生が、午後にパートタイムで実際に仕事をしているプログラムである。この School-to-Work Program では、実際に賃金が支払われる (デュアル・エンロールメントは、学生が午後、実習に行ったときには、賃金はないけれども経験を積む)。期間も 6 カ月といった短期間ではなくて、1 年半とか長い期間行われるというのも、このプログラムの特徴である。

- ・このプログラムは、教育省から直接高校に補助金が支払われる。(4 年前までは GCGCC が管理権を持っていて、教育省からお金を受け取り高校に配分することを行っていたが、全国的な統一という観点から変更された)

- ・実習を引き受けてくれる企業探しも、学校が行う。(かつて、GCGCC がまさに学校にかわってやっていたのが、その辺であった。) 高校と、見習いを行っている企業とのマッチングが重要となる。実際そこで働く生徒は、企業側が賃金を払い、学校のほうは、州からこのプログラムを管理するためのお金をもらっている。

- ・本格的な見習いプログラムというのが前提である。よって、サービスアカデミーで勉強しているときに、午後はマクドナルドに行ってハンバーガーを売るというのはだめで、アフラックのオフィスに行って対応をするといったことは可である。電気関係の学校で勉強をしていた場合は、午後は電気会社に行って働くことは可である。

### (4) デュアル・エンロールメント

- ・デュアル・エンロールメントは、高校に在籍しながら、コロンバス・テックのようなどこ

ろで勉強ができるという制度で、コストはかからない。対象者に賃金は支払われないし、コロンバス・テックで行う授業コストとしては、ホープ・スカラシップ (HOPE scholarship) が入ってくるので、お金はかからない。

・デュアル・エンロールメントの特別なプログラムとして、Pratt&Whitney 社のものがある。このプログラムでは、最初のセメスターは、例えば午前中勉強して、午後がテクニカルカレッジに行って、次のセメスターが、午前中が学校で、午後は実際、Pratt のほうに行って実習するというようになっている。賃金が支払われる場合もある。また、卒業したらフル雇用となる。

#### (5) 若年向けのプログラム

・若い能力のある労働力をこの地域に引きつけて、あるいはここから離れないようにするために特別なプログラムがある。21 歳から 40 歳までの人を対象。アトランタとか、どこか違う都市に流出してしまうことを防ぐため。

1 つはマーケティングが不十分で、地域を売り込んでいないということ。あるいは、せっかくここに来てくれたのに、とどまらない。この地元社会に積極的に若者を取りこむことを狙いとしたプログラムで、イベントを行ったり、文化・社会・政治的な意識を高めるための活動や、リーダーシップ開発の機会をも与えている。

・資金源は民間企業で、たとえばアフラックは、必ず金銭的なサポートしてくれ、2 年間で毎年 2 万 5000 ドルの資金を出してくれた。他には、TSYS 社と W.C.Bradley も参加した。他には、会員費で賄っている。若い人に手ごろな値段で設定している。

・若い人はいろいろな違ったことに興味を持っているので、多角化されたものを提供して、その中で「何かこれを」と飛びつけるようなものを提供しようと努めており、GCGCC でもこのプログラムを非常に若い職員が担当している。

## 5. ウェスト・ジョージア・テクニカル・カレッジ (West Georgia Technical College)

調査日：2009年12月8日

インフォーマント：President, Provost, Assistant Vice President (Economic Development), Vice President (Academic Affairs)

### 1. 大学の概要

- ・キャンパスは5つあり、そのうちの1つがラグランジュキャンパス。クレジットの学生の数は7,300人ぐらいで、ほかの教育課程などを全部網羅すると、1万人ぐらいになる。
- ・経済開発部門とアカデミック担当。
- ・ウェスト・ジョージア・テクニカル・カレッジ（以下、WGTC）のミッションは3つで、技術教育（Technical Education）と成人教育（Adult Education）、経済開発部門（Economic Development）である。

成人教育は、大人を対象とした教育訓練で、高校卒に値するGEDの取得を目指したり、あるいはネイティブではない人が英語を勉強するためのESLを教える。

経済開発部門では、地元のビジネスのニーズに合わせた教育指導をしている。

- ・技術教育では、2009年の秋クォーターで7,300人のクレジットの学生がいる。
- ・教員は、フルタイムの教員が150人、パートタイムの教員が200人くらいいる。学校としての目標は労働力の育成であるから、博士号を取っているような人あるいはEdDを持っている教員が約1割、修士号を持っている教員が3~4割程度いる。残りのほとんどの教員は、インストラクターで、CISといった資格あるいは学士号、またはその他の就業経験がある人である。

学生が増えているので、adjunct（非常勤講師）というパートタイムだが教員資格を持っている人を増やしている。

- ・成人教育には、2,000から2,500人程度の学生がいる。成人教育担当の教員は75人くらいである。
- ・そして、経済開発部門は、訓練を契約する企業によってまちまちあるし、時期によって変動があるが、だいたい数百人程度がそれぞれの会社で受講している。
- ・WGTC全体の予算が3500万ドルで、うち6割が州から出されている予算で、残りは学費とそれからグラントなどで賄われている。学生にとって授業料はとても安く、1クレジット・アワーに対して40ドルである。しかも、ほとんどの学生がHOPE奨学金があるために無料で教育を受けているのが実態である。

## 2. ラグランジュ地方の経済状況

30年前は繊維主体の経済で、キャラウェイ・コンベンション・センターとかキャラウェイのフットボール球場とか、キャラウェイの名前がついた施設がこの地域には多いが、キャラウェイ社は繊維関係の主要な会社だったからである。1980年ごろにキャラウェイ社がミリケン社に売られて、いまだにミリケン社の工場などが13ある。しかし、80年代に入って、経済的に多角化が始まり、自動車生産工場などが入ってきた。そして、ここ10年、15年ぐらいの間に、繊維関係が大分落ち込み、他方では自動車工業自体が伸び悩んだ時期も少し前にあったりしたが、現在は自動車産業への移行の過渡期にあるという状況である。

また、起亜自動車がここに入ってきて、20億ドルをかけて工場を設立し、今、その工場では2,500人ほどを雇用している。この工場はここから12分ぐらい離れたウェストポイントという町にある。将来は、起亜に物を供給するために、起亜2、起亜3というサプライヤーが入ってくることによって、さらに15,000ほど地元での仕事が創出される予定となっている。

しかし、ここラグランジュは、Tuolumne という郡の中にあり、失業率が12.5~13%ととても厳しい時期となっている。

## 3. 技術教育

・技術教育は、経済状況に比例するようなもので、今は経済が落ち込んでいるだけに、失業してしまった人とか転職を希望する人の数が多く、テクニカルトレーニングを受けたい人の数が増えている。そういう意味では、WGTCはちょうどいい時期にちょうどいい場所にいるとも言える。特に、今は、繊維関係から自動車産業へと転職しようとしている人たちにサービスが提供できる。実際に、現在は1~2年前よりも入学希望者が増えていて、去年とくらべて今年は25%増しとなっている。

・Open Access という仕組みになっていて、ここで勉強したいという希望者はほとんど全員が入学できる。もちろん、学力レベルによっては、いろんな再教育などを先に受けてもらわないと本格的なクラスには入れない人もいるが、そういう人には再教育を前提に入学してもらっている。特に、ジョージア州で出しているHOPEの奨学金あるいはグラントなどを使うことによって、ほぼ無料で教育が受けられるので、学生にとってメリットのある学校となっている。

・ラグランジュがあるのはTuolumne County という郡だが、WGTCがサービスの対象としているのはこれも含む7つの郡である。今までは、この7つの郡にはTechnical Collegeが2つあり、West Georgia TCが3つの郡を、West Central TCが4つの郡を受け持っていたが、ここ2年ぐらいの不気の影響で、予算の関係上、合併したところである。よって、ここで教育を受けたいけれども受けられない要因は、学力ではなく、そういう広い地域を対象としていて、公共の交通機関がないので、例えばガソリン代がないとかあるいは自動車がないという交通手段のない人である。



・2つの学校が統合されたとき、130 ぐらいのプログラムがあり、重複するものもあれば、全く同じというものもあったりちょっと違うというものもあったりして、今では関連するものを統合させながら 100 程度になっている。その対象となるのが、**Diploma Program** といって1年で資格を取るもの、**Associate Program** といって2年で資格を取るもの、それから **Technical Certificate** を出しているプログラムは、15 時間から長いものは 59 時間ぐらいの credit で資格 (Certificate) を取るものなどがある。

・一番人気があるのは健康管理関係で、その中でも特に看護師としての訓練を受けている割合が 25%から 30%、もしかしたら 35%ぐらいまで行っている可能性がある。これは、この地域だけではなくて全国的に看護師の需要がとても高いので、そういうプログラムはとても人気がある。

・教員は、週 25 時間の学生に直接的に指導する時間を義務付けられている。教員が教室の前で教える、説明するのではなくて、現場にいて手を貸しながら行う実習型の授業のことである。溶接とか機械などコースの種類にもよるが、週 25 時間という中で、科目にして 15 ぐらい教えていることがある。

・WGTC のプログラムすべてがアドバイザーコミッティーを持っていて、それはビジネス側のパートナーや、地元地域の人たちをメンバーとする委員会である。そうすることによって、絶えず、実際のビジネス側がどういうニーズを持っているのか、意見聴取を行い、ニーズにプログラムを合わせるよう努力している。だから、そこにビジネス側とのネットワークが形成されることになる。そのおかげで、卒業生の就職率は、今は厳しい状況になってはいるが、今でも約 90%が就職できている。景気のよいときは、90%台半ばあるいは 90%台後半ぐらいの就職率であった。

・アドバイザーコミッティーが最終的な決断を下すわけではないが、年に 2 回会合をもち、WGTC の教育が適切なのか、設備がどうなのか、教科書が的確なものなのかといったレビューを行う。企業側で何が必要とされているのかという情報も、ここで拾い上げていくこともある。

・それと同時に、州が設定する基準も満たすことが義務付けられている。

・WGTC はジョージア技術大学機構 (TCSG) のメンバーであるため、各プログラムごとに、そして各科目ごとにどういう内容、どのようなことが最小限教えられなければならないかという基準が TCSG によって設定されている。つまり、理論的には、仮にここの **Technical College** で勉強していて、クォーターの半ばでほかの **Technical College** に移った場合、同じ科目を取っていればあまり問題なく同じ勉強を続けられることになっている。しかし、だからといって、何をどう教えるべきかが全部決められているわけではなく、教員それぞれが自分の経験

に基づいて、あるいはこれが重要だ、必要だと思うようなことを科目の中に盛り込んでいく余裕がある。

- ・ジョージア技術大学機構で共通の基準を作り、それを満たすようにプログラムはつくられている。もちろん、この基準は、2~3年ごとに更新され、再検討されている。その頻度というのは分野によって違う。技術的な分野、ソフトがどんどん変わっているような分野は絶えず変えられている。変化の激しい分野であっても、先ほどのアドバイザーリーコミティーのビジネスメンバーからの情報提供を得ているので、常にその分野に適したものが教えられている。

- ・外部機関による認証も大切で、SACS（サクス、Southern Association of Colleges and School）という組織があって、同じような教育機関同士でレビューをお互いに行い合いながら、WGTCは実際こういうミッションでこういうことをしようとしているが実際に達成されているのかどうか、教えようとしていることが確実に教えられているのかといったプログラム認定を受け、絶えず品質向上を図っている。SACS の場合は、公立・民間両方、学校全部、その認定を得たければそのグループに入る。

- ・TCSG はプログラム内容の決定やカリキュラムの設定に対する評価である。一方、SACS の認定プログラムのほうは、そのプログラム、カリキュラムの中身が確実に教えられているのかどうか、アドミニの観点から学校がしっかり運営しているか、学生に対するサービスの提供が十分なものか、学生の成功を保証できるのか、連邦政府が出している基準を満たしているか、政府からの助成金などをもらうに値するかなど中身に関することの評価を行っており、学校全体での認定となる。

- ・SACS から認定されるために、チームが大学に来て検査を行う。そこで何かが欠けているあるいは足りないとなった場合、それを改善するための提案が出される。それを受けて、我々のほうである期間内にそれを改良するための計画を打ち出す。SACS の理事会がそれをレビューして、さらにそれでも不十分だとみなされた場合は、それをさらに改善するか、あるいは全く新しい計画を出すように求められる。最悪の場合は、その認定が失われ、そうすると連邦政府からのペル・グラントというような奨学金を学生が受けられなくなったり、あるいは大学側が資金をもらえなくなるということになってしまう。

- ・非常にすばらしいプログラムを提供していても、学生が必ずしもそのプログラムを修了するという事は難しい。学生がきちんとプログラムを修了できるように、学校としてのサポートを行っている。たとえば、ここに来る学生の3割ぐらいが、基本的な数学あるいは読み書きの手助けが必要である。よって、実際の科目の勉強に入る前に補助的授業を行う。

さらに、教員、場合によっては学生の中からメンターを割り当て、さらにはチューター、すなわち実際の宿題などの手助けをするような人も提供している。

このように基本的な学力身につけなければならない学生、すなわちそういう学生を対象とした補助的な科目を2つあるいは2つ以上取らなければならない学生には、099という番号つきのコースの受講を義務づけている。このコースでは、時間配分をどうするのか、あるいは勉強するときどういうやり方で勉強したらいいのか、キャンパスでどのようなサービスがどこで提供されていてどこに行ったらいいのか、大変基本的なことを教えるコースを提供している。これは誰でも取れるコースで、クレジット・アワーにして3程度のものであるが、このようなコースを準備して補てん的な教育を必要とする人には十分にケアをしている。

- ・学生には、読み書きの難しい学生が3割程度いる。テストを受けた日にちょっと調子がよくなかなかだけで、少し手助けを与えれば十分できるような人から、そうではない人までピンからキリまで様々な人がいる。移民の人もいれば、人によっては20年、25年前に卒業したので数学関係なんかもう忘れてしまっていて復習しなければならないような人、高校は卒業しているけれども、幾何学だとか計算だとかいろんな数学の分野でちょっと忘れてしまっているような人も含まれて、すごく勉強しなければ基本的なことがわからないという人の数は実は少ない。

- ・提供しているコースの98~99%が、高校卒であるということを前提としている。そうでない人たちは、成人教育というプログラムに入学する。そこで教育を受けることによって、GEDという高校卒同等の資格を取ってもらう。

- ・90%という高い就職率を実現しているのは、学生の努力と学校の努力の両方であるが、学校のほうとしては仕事を探すためにとても力を入れている。電子的なデータベースを作成しているだけではなくて、先ほどから出てきているアドバイザーコミッティーの人たちが、仕事を見つけるための手助けをいろいろとする。これは、最近あるいは今卒業している学生だけではなくて、WGTCを卒業して数年働いた後に失業してしまったなどという場合も、一度戻ってきて、WGTCのネットワークを利用しながら仕事を探すこともできる。

- ・また、学生1人1人に教員のアドバイザーがついている。この人は実際のプログラムに関係するアドバイスをするだけではなくて、そして学問的な内容を手がけるだけではなくて、カウンセラー的な役割も果たし、先生としてだけではなく友達として、親として、メンターとして、いろんな形で、とにかく学生が成功するためにできるだけの手助けを行う。

基本的には、学生が必要に応じて教員に面会を求めるという方式だが、教員一人あたり週5時間のオフィスアワーを提供し、その時間中は学生が自由にいつでも来られるようにしなければならないことが義務付けられている。

- ・もちろんWGTCに来るけれども、何かやりたいけど何をやりたいのかわからない、何が適切なかわからないという学生も大勢いる。そういう人たちのためのフルタイムのキャリア

カウンセラーも置いている。どういう分野に興味があるのか、どういうオプションがあるのか、何が向いているのかなどアドバイスを。プログラムに入る前のカウンセリングが行われ、プログラムに入ったら今度は、教員のアドバイザーがつくことになる。キャリアカウンセラーはキャンパスごとに2人から3人、配置している。

・さらに、就職活動のためのオフィス（プレースメントオフィス）があり、地元の仕事あるいはいろんな仕事、どういうものがあるのかなどをウェブサイトに乗せたり、あるいは学生のレジユメの作成だとか、インタビューの対応の仕方とかを教えたり、指導したりしている。キャリア・フェアという形で人を集めて教えることも行っている。職員を1つのキャンパスにつき1人配置している。

・雇用先の開拓について、アドバイザーリーコミッティーのメンバーの企業が年に何人採用するとか、仕事を提供するという約束は全くない。

・WGTCの長所の1つは、ほんとうに柔軟性を持ってできるだけ迅速に市場状況に反応して方針を変えられるようにしていることである。どこにどういう仕事があるのか、教育していたけれどこの市場はもうあまり将来性がないとかと判断されたら、すぐ中断する。また、新しい分野や何か要請されているような場合、そちらの方向のプログラムをできるだけ早く展開しようと努める。であるから、場合によっては、2年提供して、それにストップがかかって中断したプログラムでも、また市場の需要が伸びてきたときに再度提供を開始するということもある。それができるように、雇用状況を常にトラッキングしている。

・地元の企業をWGTCが回って、こういういい学生がいるので何とか求人を出してくださいというお願いをして回ることもある。また、ビジネスの界の動向を絶えず見ており、例えばこの地域で言えば、繊維関係はもうほとんど伸びのない分野ですから、そういうトレーニングは行っていない。しかし、自動車関係のスキルなどを要求されているので、そういうトレーニングはする。

さらに、企業に対しては、学生についての保証も出している。つまり、WGTCの卒業生を受け入れて、卒業生に身につけていると言えない能力があったら、無料で再訓練・再教育するという保証を出している。

#### 4. Economic Development について

・起亜自動車への職業訓練提供は、今のところはほとんど全部ジョージア・クイックスタートが行っているが、3年から5年ぐらいたったらクイックスタートがだんだん手を退いて、WGTCがクイックスタートにとってかわってやるのか、あるいは起亜と新しい関係を持ちながら新しいものを提供していくかになる。

WGTCもクイックスタートもTCSGの傘下にある。よって、今は取り決めによって、クイックスタートが主導権を握ってやっている。

ただし、クイックスタートがプログラムを提供するときに、WGTC がトレーニングのための場所を提供したりはする。起亜のトレーニンググループがラグランジュの施設で今トレーニングを行っていて、ほかのキャンパスでは起亜のサプライヤーがトレーニングを行っている。

クイックスタートも WGTC もともに TCSG 傘下にあるために、競合的な関係は全くないので、こうした場所の提供が行われている。

- ・起亜自動車の従業員のトレーニングのためにクイックスタートが設けた工場の生産に関係する人のためのトレーニング施設が West Point にある。WGTC とは違うロケーションである。起亜自動車をジョージアに引きつけたときに、その契約交渉の中で、これはまれにしかないことであるが、トレーニング用のセンターを提供するという契約だったのである。クイックスタートの訓練が3~5年後に終わったときに、そのトレーニングセンターは起亜自動車のものになる。

- ・起亜自動車としては、修理関係の人間の養成がこれから大分必要になっているようである。先週も起亜自動車の人事部門の人たちと会ったのだが、まさにそういうようなミーティングを通して、将来どういう分野で人材が必要とされるのか、WGTC のほうでどうすればそういう準備が今からできるのかという情報収集を行っている。修理の分野で人材が必要とされるので、先を見通して、WGTC でも養成を始めようとしているところである。

- ・(大分昔の話だが、トヨタがケンタッキーに出たときに、そういうサービスをやる人たちを養成するためのコースを地元の Technical College につくって、そこは寄附講座みたいにしたケースがある。) ジョージア州でも全体を通してはそういうようなやり方のほうが多い。実際の実習などがその会社、工場で使われている機械で行われるように、会社ビジネスが設備など、部品などを提供してくれることがよくある。

- ・WGTC では、企業との契約訓練（オーダーメイド訓練、コーポレートトレーニング）も行っている。日本企業では、ヤマハ、ホンダ、ホンダの精密部品などに行ったことがある。

- ・企業との契約訓練の作成の際には、商工会議所を通したり、あるいはジョージア労働局の経済開発局を通したり、あるいはいろんなコミュニティーの中で我々が持っている経験などを通して、スーパーバイザーの人あるいは人事担当の人あるいはオーナーの人と話し合った中で、何が求められているのか、何が欲しいのかというようなことが浮かび上がってくる。そうすると、それに基づいて、WGTC がプロポーザルを作成する。それに同意が得られると、それをもとに専門教員を集めたり、必要な設備あるいはサプライなどを集めて、そういうトレーニングを提供することになる。

- ・座学も実習も場所として WGTC で提供することもあるし、実際に企業に行って行くことも

ある。

・例えば、ホンダの精密部品の場合などは、設備がホンダのほうにあったので、企業側の都合がよいときは、企業に行って実習し、生産スケジュールの関係で生産工程の妨げになったり邪魔になったりする場合などは、WGTCにそういう設備を持ってきて、ここでトレーニングをすることもある。

・訓練プログラム1つにつき、交渉の基点となるのは、1時間100ドルである。経済開発部門は、経済的に独立した部門であることを前提としている。つまり、部門として独立採算となっている。つまり、経済開発部門のスタッフや設備、施設が損益プラス・マイナス・ゼロ、あるいは、利益を出すことによってその利益で学校全体に貢献することができればなお好ましい。

組織的には大学の傘下に入っており、WGTCの一部であるが、財政上は求められているのは部門の中での採算性を合わせるということである。よって、HOPEの奨学金だとか連邦政府から出るペル・グラントは入ってこない。

1時間100ドルと言ったのは交渉の基点で、それから上がる場合も下がる場合もある。先ほど3500万ドルが大学全体の1年間の予算だという話をしたが、そのうちの何割かがEconomic Developmentに配分されて、それで賄えるように価格設定がなされているのである。

しかし、もし、企業への契約訓練を提供することで利益が出た場合は、経済開発部門だけでその利益を使っていいわけではなく、大学全体に分配しなければならないことになっている。経済開発部門の職員の給料は、経済開発部門で支払っているため、その分を込めてプラス幾らの利益を出すことが、ミッションとなっている。

よって、4割ぐらいオーバーヘッドを組み込んで、そういういろいろ精算したところでそれを倍、つまり実コストの200%増しぐらいで出した数字が訓練価格となることが多い。

## 6. ジョージア・ペリマター・カレッジ (Georgia Perimeter College)

調査日：2009年12月11日

インフォーマント：Director (Center for Organizational Development)

### 1. 大学の概要

- ・ジョージア州が他の州と異なる点は、2年生の大学はテクニカルカレッジカリベラルアーツに分かれていることである。両方一緒になった包括的な短期大学はない。
- ・ジョージア・ペリマター・カレッジ（以下、GPC）はジョージア大学機構の一員で、その一番のミッションは、2年間でジョージアテックのような科学技術系の4年制大学に進学できるように準備をさせることである。
- ・ほとんどの学生は大学進学を目指す、ここを卒業してすぐ就職する人もいる。看護関係、歯科の衛生士、消防関係、あるいは警察に入ることになる法医学というプログラムもある。
- ・大学全体の組織は、理事長がいて副理事長（学務・学生担当（アカデミック）、開発部門、財務ビジネス担当）が3人いる。

大学全体では、フルタイムの職員が1,200人。開発部門には、フルタイムで34人、パートは10人以下。

### 2. アカデミックな教育部門

- ・GPCはキャンパスを4つ持っていて、全部で学生の数は2万4,000～5,000人程度である。各キャンパスでサイエンスを教えている。各キャンパスにサイエンスのチェアマンを務めている人がいて、それを全部統括している人がいる。教師の数は92人、生物学、化学、環境関係、いろいろな科学分野を教えている。
- ・教員92人のうち72人がテニユアの人で、フルタイムかつパーマネント契約。20人が学期ごとの契約で、フルタイムではあるが、パーマネント契約ではない。さらに、パートタイムの人もいて、夜間のクラスと、昼間のクラス1つか2つぐらいを教えている、30～40人ぐらいである。
- ・セメスター制である。（ジョージア大学機構は全部セメスター制）
- ・教員は、1セメスターで5科目担当する。1科目につき、週3回のクラスがあって、各クラスは50分、週2回の場合は1時間15分。
- ・卒業式は5月と12月の2回行う。
- ・学生は全部で2万4,000～5,000人、21歳以下が1万3,000人で、学生の半分以上が21歳以上で、平均年齢で見れば24～25歳ぐらいである。

- ・歯科学、医学、薬学、眼科関係すべての学科で、GPC で教育し、4 年制大学へと学生を受け渡すことになる。フィードバックとあって、ほかの学校に学生を提供するための準備校のような役割を果たしている。

- ・授業シラバスはジョージアテック、あるいはジョージア州立大学と全く同じものである。ジョージア大学機構のもとで化学の委員会、生物学の委員会などがあって、絶えずそういうところでお互いに話し合い、実際コースナンバーもそろえている。たとえば、GPC で化学の 1,211 をとる場合、ジョージアテックの 1,211 と全く同じで、ただ先生が違うというだけのことである。

- ・もう一つの違いは、ジョージアテックの場合、学生はみんなフルタイムの学生だが、GPC では働きながら勉強するという学生が大勢いる。

- ・また、夏の間ジョージアテックとか、エモリー大学やジョージア州立大学の学生がここに来て、いろいろなコースを受講している。

- ・学生には、どちらかという低所得者が多い。高校を卒業した人、でも高校であまり勉強していない人、そういう人にとってはジョージアテックへ行くと 500 人規模の大きなクラスなので授業についていくことが難しいが、GPC に来ればもっと小さなクラスで個人的な指導を受けることができる。

- ・入学要件は高校卒業で、SAT という全国共通の試験によって十分講義の受講ができると判断されたら、そのままクラスに入る。また、そうではない人たちには、サポートを提供している。この学生の 25%はそういうサポートが必要な人たちで、あまり上手に物を読んだり書いたりができない、けれども、高校ではどんどん押し出されるようにして卒業してしまった子供たちである。

- ・サポートとしては、数学と読み書きを行っている。GPC に入った時点で、数学と英語の読みと書きに関係する試験を受けてもらう。そこで十分なスコアがとれなかったら、数学の 1、2 といった初歩的な科目を最初にとってもらうことになる。それは数学のディーンのもと、そして英語の読み書きは英語のディーンのもとというように別々のプログラムになっているわけではなく、大学全体のプログラムという扱いである。

- ・GPC はユニークな大学で、いろいろな理由でいろいろな人が来ている。先ほどから話に出ているように、穴埋めでこれとこれが必要だという人、あるいは大学の資格がない、取らなくてはならないと思ってくる人もいる。安く、そして日中だけでなく夕方も教えているので、比較的手軽に準学士号をとって、次へのステップにつながりやすい。

- ・4 分の 1 から 3 分の 1 程度が夜のコースで、残りが日中のコースである

### 3. 開発部門 (Center for Organizational Development)

- ・Center for Organizational Development (Institutional Advancement, 開発部門) は学校の財団、



それから卒業生関係、助成金、それから学校のプログラムのマーケティング PR、そして政府との関係を担当している。

企業はどこも同じで、すぐれた労働力を提供してもらうことを求めている。GPC がこれを提供することで、相互関係が成立している。GPC を通して訓練を行う、そして、ここの卒業生をそういう会社に雇ってもらうことを期待している。よって、そういう関係をうまく利用しながら学校を育てていくことが、部門の任務である。

- ・ 継続教育と呼ぶこともあるかもしれないが、同様の部門を、すべての大学・コミュニティカレッジがもっている。

- ・ 比較的新しい試みというのは、GPC の学問的な背景をもっとビジネスのニーズにうまく結びつけようという試みをしていることである。

- ・ 開発部門が力を入れているのは、契約訓練（コントラクト・トレーニング）である。ある意味では営業をやっていると捉えられる。この訓練はクレジットの対象にはならない。ビジネス（民間企業）、政府のエージェンシー、NPO の 3 つに売り込む。よって、WIA 法関連のプログラムはそのうちの政府関係の一部となる。（WIA は基本的には、郡を単位としている。よって GPC が関係するのはディカブやコート等のアトランタの周りにある郡が主体になる）。

#### （1）州や郡からの予算で提供されるプログラムについて

- ・ 訓練提供のやり方つまりビジネスのやり方には 2 通りある。1 つは、具体的な内容を具体的な相手側と契約して行うもので、一例を挙げると、GPC とディカブ郡が契約し、看護師のアシスタント養成のためのプログラムがある。その訓練を行うプログラムに、今 10 人参加している。

もう 1 つのやり方は、プログラムを作成し、ジョージア州の承認を得て行うやり方である。例を挙げると、つい最近プロジェクト・マネジメントの訓練プログラムの承認を得たが、これは、仕事を失った人たちを再トレーニングするためのもので、ジョージア州で承認されたものである。州によって承認されたプログラムなので、ジョージア州の WIA あるいは WIB は学生を自由にこのプログラムに送ることができる。つまり、オープン・エンロールメントでやっている。

- ・ ここでは、WIA とは各郡にいる労働力開発を担当している人たちのことを指し、彼らは担当している郡から生徒を集めてそのプログラムに入れることができる。失業している人たち、離職している人たちに対して彼らがインタビューし、インタビューしたときに、その人はこのプログラムに適格である・適性があると判断された場合は、その人を GPC に紹介してくれる。

- ・ 一方、WIB は連邦政府に認可された郡レベルでの組織である。

その上に、後述するアトランタ・リージョナル・コミッション（アトランタ地域委員会, ARC）という組織がある、ジョージア州のすべての郡が ARC に入っているわけではない（たとえば、コブ郡）。政治的な理由で入っていないだけである。ARC が設立された理由の 1 つは、労働、輸送、搬送、交通関係の企画・調整のためで、実行上の権限はないが、州と連邦政府のお金はすべてそこを通じて分配されるので、お金はある。

- ・ARC はメトロアトランタ地域の開発のための組織で、労働力開発もミッションの一部である。ARC の下に WIB が位置づけられ、WIB の活動は ARC の承認を得なければならないし、お金が適切に使われていることを ARC に実証しなければならない。

予算は州の予算であるから、訓練プログラムの承認は州が行う。よって、WIB は資金分配を行っているだけで、各郡のプログラムを扱って管理しているわけではないというのが、制度的な整理である。ARC は推薦、これをしたらいいですよと提案することはできるが、実施を義務づけることはできないのである。

- ・ARC は、インフラ整備から人的な投資、人の部分の投資まで両方を担当していて、資金配分という形で WIB を通じて人的投資、ワークフォース・ディベロップメントも行っている。権限はないけども、お金の配分を通じて人と物の両方のディベロップメントをこの地域に対してやっている。

- ・前述した看護師のプログラムとプロジェクト・マネジメンツのプログラムは、ともに、州の予算を使っている（WIA と WIB から出ている）。

- ・看護師関係のプログラムは、GPC とディカブ郡の契約のもとで特定の人を対象に提供していて、郡からの予算も出ている。よって、ディカブ郡以外の人自由に参加して受講することはできない。

- ・プロジェクト・マネジメンツのプログラムは、州単位で提供されているプログラムで、オープン・エンロールメントで行っている。州の認可を得てこのプログラムを提供している。これに入りたい適格な人は、つまり郡が承認した人は、だれでも受講することができる。

- ・分かりやすくするために話を単純にすると、WIA のお金が州の郡に配分される。適格者であれば、大学が ITA（個人訓練勘定, Individual Training Account）を持っているので、それを使いたがる。

一々請求書を発行せずに、学生が受講して、そのコースを修了した段階で ITA の分が、郡から自動的にお金を回される。つまり、学生は無料で受けられるのである。

- ・万が一学生がプログラム修了しなかった場合は、たとえば半分は修了して、半分残っているという場合、郡はその半分の受講料の返済を要求してくるが、GPC は断っている。適格者が受講したら、受講を完了するか・しないかは GPC の問題ではなく、郡（WIB）の問題と捉

えているからである。受講料を払うのは WIB で、適切な学生を GPC に送るという責任も WIB のほうにある。GPC が提供する中心的な教育内容を決定するための手続きがあり、WIB はそれを知っているはずである。

- ・とはいえ、基本的には（オープン・エンロールメントでないプログラムの場合）、WIB で承認されたからといって、必ず GPC でその学生を受け入れるわけではない。なぜならば、就職率によって GPC が評価されるからである。プログラムを修了できなければ仕事を見つけることができないため、できない学生を受け入れると、GPC の評価が下がるからである。

- ・カレッジが評価される時は、就職率が中心。たとえば州労働局のもとのプロジェクトマネジメントプログラムのように、州の認可を得て州の郡すべてに提供しているプログラムは就職率で評価される。プロジェクトマネジメントプログラムはオープン・エンロールメントであるが、それでも学生の就職の有無で GPC が評価されることになる。

- ・看護師のプログラムは契約なので、プログラム評価は関係ない（就職率を意識する必要はない）。GPC とディカブ郡との契約で、これを教えますという契約にすぎない。プログラムが修了したら試験があるが、そこで落第しても GPC の責任とはならない。なぜならば、プログラムを提供すること自体が契約内容だからである。

- ・WIA の予算のみをつかったプログラムというものはない。いろいろなプログラムがあって、そのうちの幾つかが WIA の予算を使って受講生が受講できるというだけである。ただ学校としては、だれが WIA のファンドで受講しているかというのはわかる、識別できる。

- ・WIA の予算をとってくるための訓練を提供するのは、非常に適格審査が厳しくて、コミュニティカレッジにとってはとても面倒くさい。だからコミュニティカレッジとしては、やはり WIA 関連の訓練をできるだけしないようにしているということも実態としてある。GPC 自身、WIA とは二度とつき合わなくてもいいと言われればありがたいくらいである。金額に対して仕事が多すぎる。企業や業界団体との契約訓練のほうが割がよい。

- ・ただし、WIA ファンドのプログラムを実施しないという選択肢は実際にはない。政治的な自殺に等しい。これらの仕事も人を助けるためのものであるから取り組まなければならない。つまり、もっと高いレベル、道徳的な面から考えてもやるべきものである。

## （２）プログラム評価について

- ・1 人の 1 つのプログラム受講（1 ヶ月くらいのプログラム）に対して、WIA に 5,000 ドルを請求している。就職面接などの仕事を見つけるためのサポートも含んでいる。

WIA 法関連のプログラムは修了後、その学生を 2 年間、トラッキングをしなければならない。つまり、今 5,000 ドルもらうわけだが、2 年間、追跡調査をしなければならないのであ

る。GPC から電話で問い合わせ、まだ仕事をしていますかなどというデータを収集するのである。そのためには、プログラム管理をする側でそういうことができる人を雇わなければならない、非常に負担が大きい。

・プログラム評価はしなければならないが、大学にとって非常にプレッシャーになる。評価の実施を決めたことすら政治的な面がたくさんあるので、本当にどんな価値があるのかははっきりしない。プログラムによっては、本当に 100%政治的なものだということもある。つまり、やったからといって価値があるとは疑わしいようなものもある。よって、評価は、最低限何を達成しているのか、具体的なところをつかもうという程度で十分という感じである。

・GPC のミッションは地元社会に貢献すること。それを効率よくやっているかどうかということは GPC にとって非常に重要なことである。よって、データからなにかがわかり、それに対して反応するということは、別にも行っている。

GPC のキャンパスは貧しい地域にある。教育を重要視するような文化ではない。ソーシャルプロモーションとあって、学問ができる・できないに関係なく、進級させて卒業させるということがここでは行われている。

GPC は、こういう地元社会に貢献するためにレメディアルトレーニングとあって、補正的なプログラムを開発した。子供が悪い子供だというわけではなく、十分教育がないというだけのことで、高校がやるべきことを GPC がやらなければならないことになった。

このような情報に対する反応は、重要なことととらえている。

### (3) 契約訓練について

・ヒアリング対応をしてくれた人は、GPC に来るまでは営業と営業管理がキャリアのほとんどであった。教員としてではなくて、教育の分野、その管理とかコーチング、そういう分野に経験がある。

・彼の仕事は、売り込みである。売っているものは教育、本当に売ろうとしているものはビジネスに提供するためのソリューション、解決策である。

ある企業がスーパーバイザーの育成をしなければならないときは、ビジネス上の問題を抱えているから、そうしたニーズが発生するのである。そこで顧客企業と一緒に、本当に何が必要なのかをはっきりさせ、インストラクターを探す。GPC のデータベースには 250 人のインストラクターが入っているので、探すことができる。

・企業の窓口になるのは、ほとんどが人事部である。人事部が普通ある程度の予算を持っているため窓口になることが多いが、コンタクトがもっと高いレベルで、例えばシニアエグゼクティブレベルであることもある。

・75%くらいが大手の企業、25%が中小企業である。GPC の値段は高いので、小さな会社は

払えない。

- ・1 講座単位で請求する。期間、難しさ、そして何を教えようとしているのかによって、価格は決まる。かつて、1日1万ドル要求した政府関係のとても技術的なレベルの高い講座があった。高価なプログラムとなったのには、2つの理由があり、1つはインストラクターの費用がまず高かったことがある。もう1つは、需要が少ない分野なので、値段が高くなった（たとえば、マイクロソフトのエクセルの講座だと、需要が多いので、1日1,200ドルとなる）。
- ・競合相手は、民間の訓練プロバイダーと、ジョージアテックやジョージア州立大学といったところである。この競争で GPC が有利な点は、長年やっており、かつ高く評価され、それが知られているというところにある。また、ジョージアテックはすごく高い値段をつけるが、民間の訓練プロバイダーと比べると手軽な値段でいい教育を提供していることも挙げられる。

- ・その他に、今行っている民間企業との契約訓練には、ESL、イングリッシュ・アズ・ア・セカンド・ランゲージ、英語は母国語でない人たちへの教育を提供するものである。もう1つは、マイクロソフトのエクセルやワードの訓練である。これは、民間企業と契約してやっているもので、連邦政府のお金、グラントは何も入ってこなくて、契約企業からの支払いに対して訓練、教育を提供している。

#### （４）その他

- ・今、GPC が興味をもっているのは、連邦政府のお金で、7,870 万ドルもある。今のオバマ政権のもとで経済刺激を促進させるために最近どんどん出しているお金のことで、スティミュラスマネー、すなわち刺激金と呼ばれている。

---

JILPT 資料シリーズ No.91

雇用創出と人材育成

— アメリカ・ジョージア州のヒアリング調査から —

発行年月日 2011年5月23日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

(販売) 研究調整部成果普及課 TEL:03-5903-6263

FAX:03-5903-6115

印刷・製本 有限会社 太平印刷

---

©2011 JILPT

\* 資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)