

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¹。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²。

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³。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⁴、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

¹ 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。

² 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。

³ 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））。

⁴ 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⁵。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⁶。

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)⁷。

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⁸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。

⁵ 2009 年 6 月時点。

⁶ 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。

⁷ 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)。

⁸ 単位認定されること。

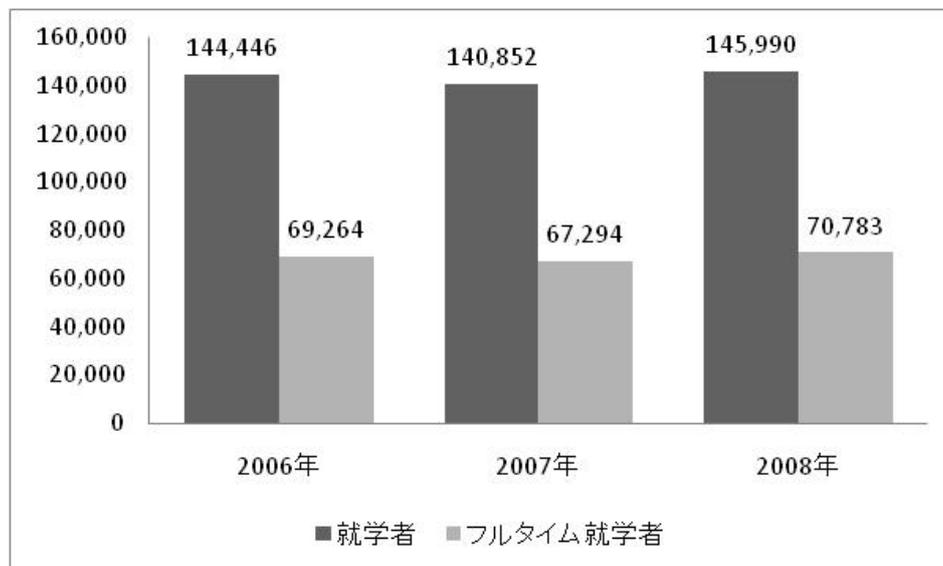
図表 3 - 2 TCSG の支出項目

	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".

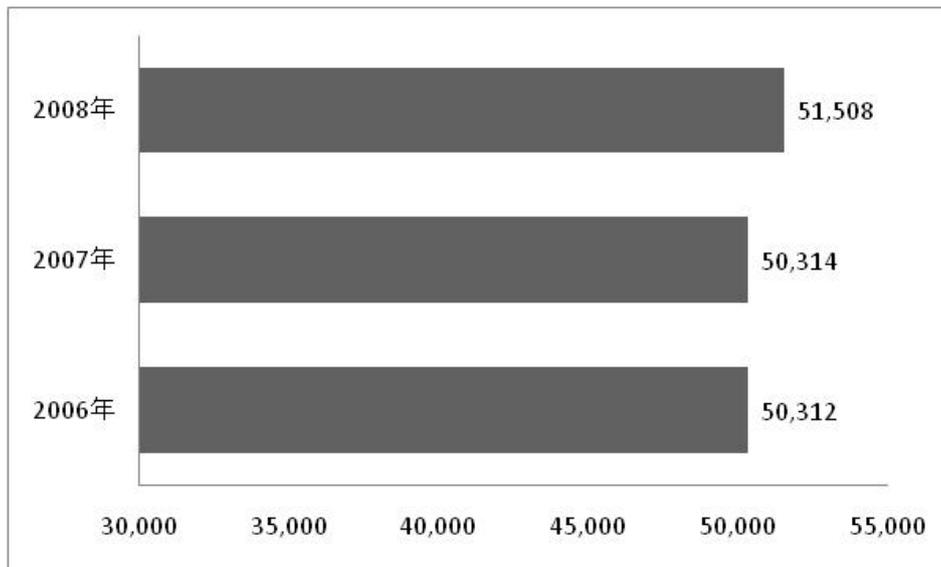
続いて、就学者数をみていこう (図表 3 - 3)。TCSG 全体で、2008 年度で約 14 万 6000 人が就学しており、うちフルタイムの就学者は 7 万人強で、人数の推移はここ 3 年間はほぼ横ばいである。2008 年度に TCSG に属しているテクニカルカレッジは 33 あったので、1 校あたり 4400 人程度が在学していたことになる。そして、卒業者数もここ 3 年間はほぼ横ばいで、2008 年度で約 5 万 1 千人である (図表 3 - 4)。

図表 3 - 3 就学者数の推移 (TCSG 全体) (年度)



資料 : TCSG "2008 Annual Report".

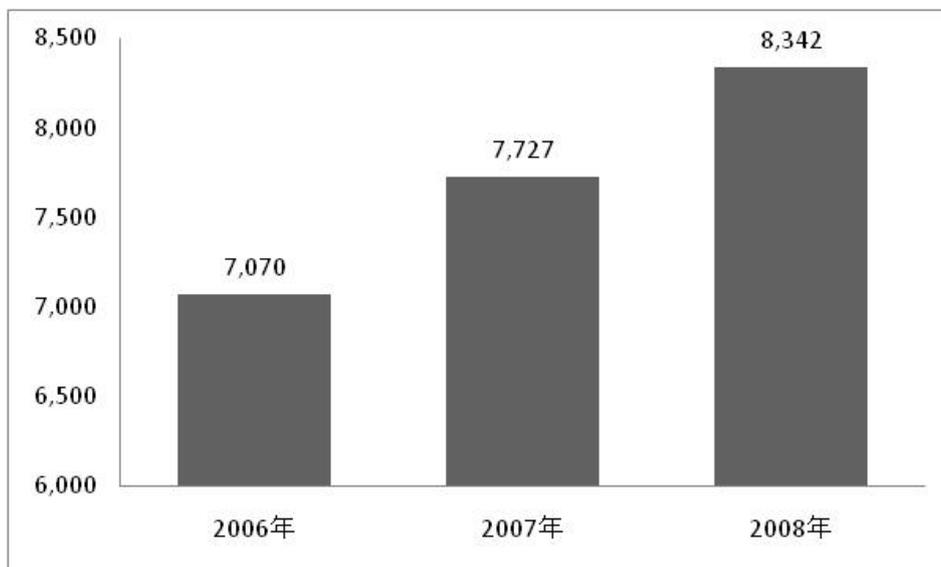
図表 3-4 卒業生数の推移 (TCSG 全体) (年度)



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⁹。

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¹⁰。

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。

⁹ 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。

¹⁰ 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¹。

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。

¹ <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²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

² 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³。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⁴、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⁵。

³ 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。

⁴ 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。

⁵ 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⁶。

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⁷。

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。

⁶ 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。

⁷ 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⁸。おおよそであるが、2007 年度で約

⁸ 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⁹。

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。

⁹ 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¹⁰。

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 WorkKeysTM を利用した無料のテストで¹¹、応用数学、情報読解（reading for info

¹⁰ TCSG “2008 Annual Report”.

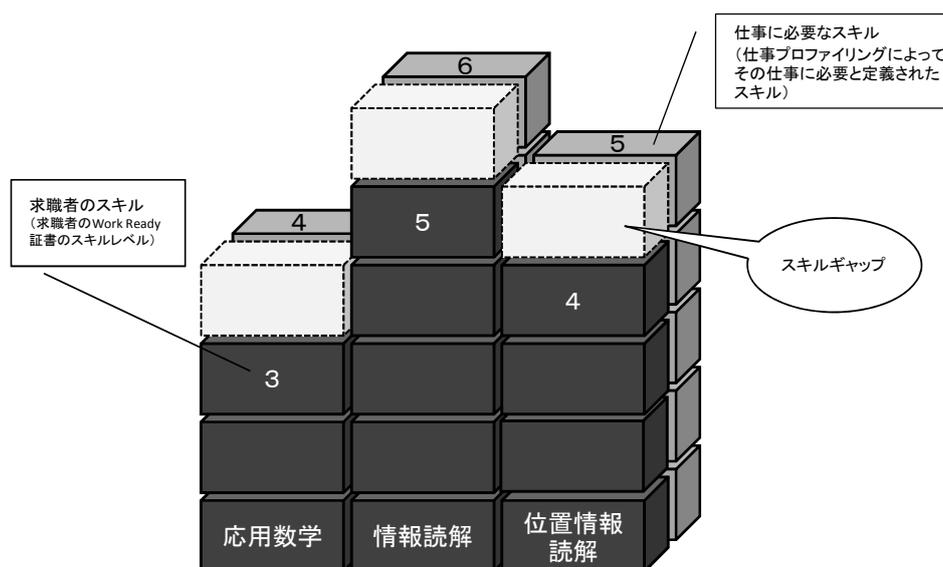
¹¹ ACT, Inc. は “ACT” という大学入学のための全国標準統一試験を開発し、約 40 年間にわたって運営してきた NPO で、1996 年に公式名称を “American College Testing” から “ACT” へと変更した。ACT, Inc. ならびに WorkKeysTM については、谷口（2003）を参照のこと。

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¹²、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

¹² 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¹³。

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¹⁴。

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¹⁵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

¹³ TCSG “2008 Annual Report”.

¹⁴ 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。

¹⁵ 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.