

米国の成長分野における 公共職業訓練制度と民間企業の取り組み

杉田 万起 リクルート ワークス研究所

米国では公共職業訓練制度においてどのように民間企業の力や知恵が活用されているのか、事例を紹介する。

キーワード： 成長分野, 職業訓練, 民間, Y世代

I. 米国の公共職業訓練制度

米国の主な公共職業訓練制度は、16～24歳の低所得者・学校中退者向け、低所得の高齢者向け、離職者・在職者を対象とした成長分野における職業訓練の3つに大別される。制度の運営は競争入札で落札した官民の営利・非営利団体に委託されている。(図表1参照)。

若年の低所得者向け制度には寄宿型訓練のジョブコア(Job Corps)とユースビルド(YouthBuild)の2種類がある。ジョブコアでは、全米約130カ所にあるセンター(寮)で8カ月～2年間集団生活を送り、算数や読み書きなどの基礎教育、自己管理能力や対人スキルの養成、センター内外での職業訓練、キャリアカウンセラーによる就職支援を受ける。訓練の分野は、自動車工業、調理、建設、事務など多岐に渡る。ユースビルドでは、低所得者向け住宅の建設や修繕の仕事に従事し、建設業に必要な技能を習得すると同時に高校卒業を目指す。現在、全米273カ所、世界25カ国で実施されている。

高齢者地域サービス雇用プログラム(Senior Community)は、労働省が運営する唯一の55歳以上の高齢者向け雇用促進施策である。参加者は学校、病院、図書館などでコミュニティサービスに従事し(週平均20時間)、民間セクターの職に就くために必要なスキルや就労経験を習得する。

II. 成長産業における公共職業訓練

米国政府はブッシュ政権時代から、今後成長や需要増が見込まれる産業を特定し、離職者や在職者のスキル習得や向上を促進する助成金制度を複数打ち出している。見習い養成訓練やコミュニティカレッジでの職業教育プログラムといった高等教育機関以外での訓練を拡充させ、自動車などの衰退産業から成長産業へ労働者をシフトさせることを目的としている。

まず2003年に、キャリア開発を支援する公共機関、民間の営利および非営利団体、教育機関を助成する「成長業種職業訓練イニシアティブ(High Growth Job Training Initiative)」が設立された。企業が産業の課題やニーズの特定と職場実習の機会提供を行い、教育機関がカリキュラム開発や学位・資格の付与を実施し、公共機関が教育訓練に関する労働者への情報提供と職業紹介を行うという産官学の連携を基盤とする。1)大量の新規雇用を創出、又はその他産業の成長への影響が見込まれる、又は、2)技術革新により労働者が新しい技能習得を必要とする新規・成長産業である、という条件をもとに、エネルギー、航空宇宙、バイオテクノロジー、先進製造、地理空間テクノロジー、運輸、自動車、ホスピタリティ、建設、金融、IT、小売、国家安全保障の14業種が採択された。

助成金は、カリキュラム開発、学部の新設、教材や遠隔学習システムの購入、教育訓練ビデオやウェブサイトの制作、教職員の採用や育成費、マーケティング資料の制作などに支出された。

労働省は2005年以降、学費が安く、地場産業の要望を強く反映する職業訓練を提供しているコミュニティカレッジを重点的に助成する方針にシフトしている。グリーンテクノロジー、医療、ホスピタリティなど25業種における職業訓練を助成する「キャリア・パスウェイズ・イノベーション・ファンド」制度では、2010年までの計5回の交付で総額約6億2,200万ドルの助成金を301校に支給し、14万人以上が教育訓練を受講した。

III. 民間企業の助成事例

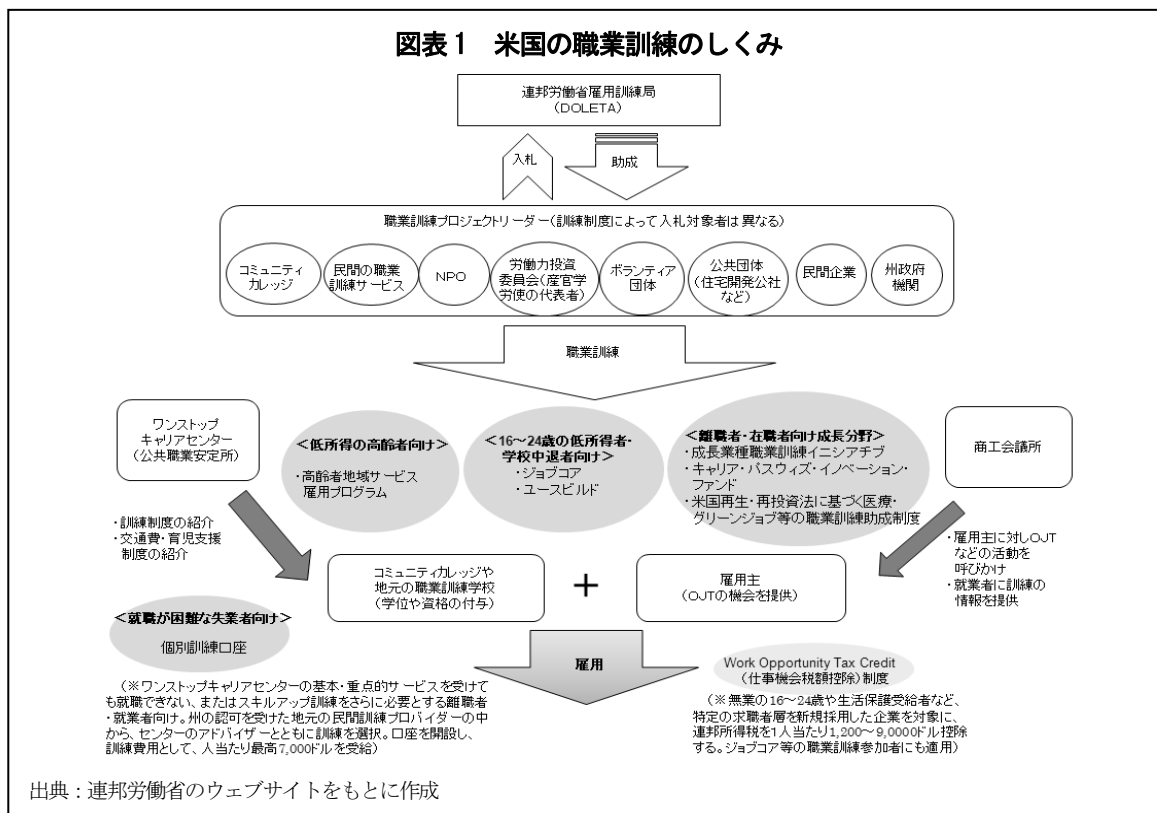
成長産業における公共職業訓練制度は、民間企業も助成対象に含まれるが、実際に競争入札で助成金を得ているのは大学やコミュニティカレッジ、非営利の職業訓練・教育法人、州政府機関、地域の労働力投資委員会といった官民の非営利機関が主である。連邦労働省の助成金受給機関データベース

を検索した結果、民間企業の助成例はCVSとUPSの2社のみであった。

III-1. CVSによる薬剤師・薬剤師アシスタントの見習い訓練

大手薬局チェーンのCVS/pharmacy (以下、CVS) は2001年、コロンビア特別区の雇用サービス局と提携し、ワシントンDCにあるワンストップセンター内に離職者、低所得者、在職者を対象とするファーマシー・サービス・アソシエイト (薬局販売員) とファーマシー・テクニシャン (患者の応対や記録管理、調剤補助、薬の発注や在庫管理等を行う) の養成訓練を目的とした地域ラーニングセンターを設置した。民間企業とワンストップセンターによる連携は国内ではこれが初の例である。地域ラーニングセンターは、実店舗と同じレジカウンター、レジ、商品陳列棚、写真プリントサービスのカウンター、PCとビデオ会議システムを導入した教室を備え、OJTと座学による訓練を可能とする (ワークス研究所『米・英・仏の労働市場サービス2008: 労働力需給調整システムの現状』を参照)。

ワシントンDCでの実績が認められたCVSは



2005年、労働省から受給した医療・バイオテクノロジー業界向けの「成長業種職業訓練イニシアティブ」助成金約180万ドルをもとに、2020年までに約15万7,000人の人材不足が想定される薬剤師とファーマシー・テクニシャンを養成する「Career Prescriptions for Success」プロジェクトを発足。ミシガン州デトロイトのウェイン郡コミュニカレッジのキャンパス内にラーニングセンターを設置し、1) 製薬関連の職種に対する住民の関心向上、2) 新たな労働力の開拓、3) 失業率の高い地域における雇用機会の拡大、4) 準学士または学士課程奨学金の提供等によるエントリーレベルのCVS従業員のキャリア支援を図った。

訓練参加者の募集は、地域に根ざすボランティア団体のGoodwill Industries of Greater Detroitやワンストップセンターが就職フェアなどを通じて行った。そしてボランティア団体が、参加希望者のカウンセリング、スキル評価、身元照会を行った。スクリーニング通過者は、プロジェクトディレクターと店長との面接後、ラーニングセンターでの1週間のファーマシー・テクノロジー講習（基礎薬理学、投与量の計算など）と配属予定店舗における1週間の有給職場実習を受けた。修了者はCVSにファーマシー・サービス・アソシエイトとして正社員採用された。そして2年間働きながらCVSからの奨学金をもとに準学士課程に通い、ファーマシー・テクニシャン、ファーマシー・リード・テクニシャン、最終的に薬剤師の資格取得を目指した。

訓練参加者にとって最大のメリットは、訓練終了後の就業先が確保されている点にある。労働省公認アプレントイスシップとしてのポータブルな資格を取得できることも魅力が高い。CVSにとっては、ボランティア団体が訓練参加者の徹底したスクリーニングを行うため、独自では開拓しきれない労働力を確保できるという利点がある。さらに、勤怠などの問題が生じた場合は、解雇の決定前に対応に慣れたソーシャルワーカーがカウンセリングし、問題解決を図ることで、人材の定着を高めることができた。交通費や育児などの支援を必要

とする訓練生には、ワンストップセンターが対応した。センターで訓練を受けたアソシエイトは、就業開始から30日目の定着率がほかの従業員より30%以上高かった。

デトロイトの訓練モデルは、その後アトランタ、ダラス、シカゴ、インディアナポリスの4都市でも再現された。2008年までに1) 離職者および不完全雇用者651名が就職準備訓練に参加、2) 185名が2週間のインターンシップに参加、3) 230名がファーマシー・サービス・アソシエイトおよびファーマシー・テクニシャンの資格を取得、4) 130名の在職者が接客スキル訓練を修了、5) 50名の在職者が同コミュニカレッジの応用科学学部薬学準備学科に入学する奨学金を受給、6) 12名の在職者がウェイン州立大学薬学部の4年制または6年制課程に進む奨学金を受給した。同社は現在、全米9カ所でラーニングセンターを運営している。

III-2. UPSのサービスドライバー養成訓練

大手運送サービスのユナイテッド・パーセル・サービス(UPS)は2005年10月、運送業界における若年人材の採用・定着の問題解決につながる訓練カリキュラムを開発するため、「成長業種職業訓練イニシアティブ」を通じて約180万ドルの助成金を労働省から受給した。2004年に労働省が主催したフォーラムでは、1) 若い労働力が集まらない、2) キャリアアップの機会が少ないなど業界の一般イメージが良くない、3) 新規採用者および在職者の訓練費が高いという課題が業界の同雇用主から報告された。

UPSも例外ではない。同社は大量退職する団塊世代の代わりに、2015年までの5年間で2万5,000人を採用する必要がある。社内人材の活用に重点を置く同社では、ドライバーの大半が荷物の積み下ろしや仕分けなどを行うパートタイム従業員からキャリアをスタートさせる。しかし、パートタイマーの6割以上を占めるY世代が持つドライバーの仕事についての認識と現実に大きなギャップがあり、同社のドライバーの平均年収は7万5,000ドルと業界平均を大幅に上回るにもかかわらず

らず、人材が定着しないという問題を抱えていた。また、ドライバー養成に要する訓練日数が以前の3～6倍かかるなど、教育訓練の手法を見直す必要があった。

そこでUPSは助成金をもとに、プロジェクトパートナーのジョージア州立大学の教授らとともにX・Y世代と団塊世代の学習スタイル、モチベーション要因、教育訓練に最適な学習技術の違いについて文献調査と社内ヒアリング調査を実施した。その結果、当初の予想に反し、若者を含むすべての労働者がゲームだけでなく実地訓練も望んでいることが明らかとなった。UPSは、MITや未来予測専門研究所のInstitute for the Futureとともに約3年かけてY世代向け訓練施設の設計とカリキュラム開発を行い、2007年にシミュレーション設備を備えるサービスドライバー訓練センター「UPS Integrad」をメリーランド州に設立した。

ワンストップセンターによる募集とアセスメントを通過した訓練生は、センターでカスタマーサービス、集荷・配送方法、安全対策に重点を置いた訓練を1週間受講する。講習では、3D運転シミュレーションゲームで、最短ルートを選択や路上の障害物の回避について学ぶ。またアニメーションを用いたクイズ形式のウェビナーで安全な集荷と配送法に関する概念とプロセスについて学ぶ。

実地訓練では、車体側壁が透明で車載の荷物が外から見える訓練用配送車で、規定のステップに従って特定の荷物を15.5秒以内に探し出し、降車する練習を行う。手すりと乗車ステップ下の床に設置された腰や関節への負荷を測定するセンサーを使用し、安全な乗降方法を学ぶ。配送車の周りに設置されたビデオカメラで荷物の積み下ろし作業の様子を録画し、指摘された間違いを認めない傾向があるY世代に自分の目で確認させる。

屋内訓練を終えると、車道、歩道、信号、標識、店舗や住宅のミニチュア、集荷用ドロップボックスを備える街の模型「クラークスビル」の教習コースで、本物の配送車を使った走行練習が始まる。配送情報を追跡するPDA端末を使用しながら、19分以内に5件の配達を完了する訓練を積む。訓練生は

UPS Integradでの1週間の訓練と1カ月の路上教習を含む合計6週間の訓練を受け、ようやくサービスドライバーとなる。

UPSは訓練センターを社内のリーダー人材の早期特定と育成にも活用している。新入りドライバーに付き添い、配送業務を監督するスーパーバイザーの中からリーダー候補者を選抜し、センターでの訓練を指導するファシリテーターに任命している。スーパーバイザーは7カ月かけて管理職に求められるスキルを磨く。

24名の訓練生を対象としたUPS Integradの試験プロジェクトは、事故率の低下、離職率の低下、訓練日数の短縮という主要目標をすべて満たした。2007年以降、累計1,629人がIntegradで訓練を受け、このうち訓練の落第率はわずか10%だった。

数多くのメディアやASTD（米国人材開発機構）が同社の取り組みを紹介し、また多くの企業がUPS Integradに視察に訪れている。UPSは2010年夏、メリーランド州での成功を受けてシカゴ郊外に2カ所目の訓練センターを設立した。

IV. おわりに

米国経済の長期的成長に教育への投資は必要不可欠であることを認識するオバマ大統領は2010年10月、米国全土でコミュニティカレッジと訓練機関と民間企業の連携をさらに強化し、コミュニティカレッジでの準学士号やサーティフィケート取得者を2020年までに500万人創出するという

「American Graduate Initiative」の目標達成を後押しする職業訓練施策「Skills For Americas Future」を発表した。現在、アクセンチュア、ギャップ、マクドナルドといった企業が、訓練カリキュラムの設計支援、トレーナーの養成、ゲストスピーカーの派遣、機器の寄付、従業員の学費補助、店舗でのジョブシャドウイングの実施、コミュニティカレッジ卒業生の採用枠の設置といった形で支援する意向を示している。日本でも成長分野における公共職業訓練が始まったばかりだが、今後どのように民間の力が活用されるのかが注目される。