

# 米国の「ワークフォース (労働人材) 開発のローカルガバナンス」の実際的形成過程 ーケーススタディを通じてー

前山 総一郎

## 要旨

「米国のワークフォース開発のローカルガバナンス」の体制は、福祉・種別支援のパラダイムシフト的なスキームのもと、連邦法で定められ、そして地域レベルで実際の形成が進められた。とくにそれが、現実的にローカルにおいてどのように形成されたのかのダイナミズムを問うた。

とりわけシアトル・キングカウンティをテストケースとして、現地のワークフォース関係者への調査を基に検討した。

シアトルエリアでは、90年代後半に「シアトルジョブイニシアチブ」(SIJ) という社会実験がすすめられ、これが当時の革新的なライス市長の政策発想とジョイントしつつ、求職者と雇用主を支援するガバナンスの内実を構築するに至ったのであり(特に「セクターチーム構造」と「ケース管理」)、かつ職業訓練エージェンシーだけでなくビジネス関係者やコミュニティカレッジなどのステークホルダーを結びつける努力を行った。SIJの知見は、後にシアトル・キングカウンティエリア全体を担当するSKCWDC協議会による連携体制(ガバナンス)に引き継がれる形で、2000年初頭にそのローカルガバナンスの実際的な立ち上げに貢献することとなった。

なお、関連して、年間の実績や、事業実施エージェンシーの種類、またこの過程で編み出された「人訓練アカウント」(ITA)の仕組み、「産業セクターアプローチ」という固有の戦略があわせて示された。

キーワード：ワークフォース開発 ジョブ・イニシアチブ (SJI) コミュニティカレッジ  
セクターアプローチ シアトル・キングカウンティ

## 1. はじめに

「ワークフォース (労働人材) 開発」(workforce development) という言葉、また「ワークフォース開発のローカルガバナンス」(local governance of Workforce development) は、日本では聞きなれない言葉であるが、先進国では現在、国を推進する政策・体制をすすめるための枢要な努力や政策として用いられている。

例えば、国を挙げて推進している米国では、全米知事会が推進に力を入れ、また全米の40もの経済団体が連携しての「アメリカワークフォースへの投資キャンペーン」という連合の運動が繰り返されて

いる。

## 雇用労働政策からスキルベース経済におけるワークフォース開発の推進 (OECD)

米国とともに先進諸国、とりわけOECD (経済協力開発機構) 加盟諸国においても、地域と国の産業・経済を繁栄させるには、技術と人の開発が極めて大切であることから、以前の単なる労働・雇用政策から「ワークフォース」(労働人材) の開発へ、また単なる技術斡旋から「技能開発による繁栄」に力が注がれることとなったことから推進されている。地域の繁栄を具現するための「包括的な人的資

源管理」(comprehensive management of human resources)が提起されてきたということになるが、実はその実効のためには、かつての省庁ごとの推進のみでは不十分であり、政策にむけての関係諸機関の連携、かつまた政策にむけての産業と市民とが参画することが必要とされる。この考えに基づいて、OECDは加盟各国にワークフォース開発の推進を推進している(OECD 2008)。

この「ワークフォース開発」ということには、

- ①雇用斡旋から技能開発による繁栄へ
  - ②個別政策・省庁中心のありかたから、政策と組織の連携と市民の参画を得てのローカルガバナンスへ
  - ③地域との関わりでは、働く人の人的資源の最大化とそれによる地域の繁栄
- ということが念頭に置かれているということになる。こうしたことから、ワークフォース開発は、「人」の開発、「組織と産業」の活性、「地域」の繁栄を串刺しにして推進しようとする新しい発想であり、そのことから労働・雇用・開発のパラダイムシフトともされる。

### 「福祉から就労」のみならず就労支援斡旋の連携的な受け皿を作ったクリントン政権

米国において、20数年、ローカルエリアで各種の就労訓練・斡旋の拠点(ワンストップセンター)を相互に結んで、求職者にたいして、また求人する雇用主にたいして、エリア全体でのネットワークをもって推進するしくみとして、ワークフォース開発のローカルガバナンスの体制がすべての州、すべてのローカルエリア(主としてカウンティのレベル)で整えられ、推進されてきている。(なお、先に触れた全米知事会などが力を入れるのは、現在の仕組みに基づいてさらに予算を投下して推進すべきという提起である)。

その原点は、クリントン政権の改革を起点として、その体制は現在(2023年現在)まで米国のすべての州とそこでのすべての下位エリア(カウンティレベル)で推進されている。クリントン政権という「福祉から就労」(From Welfare to Work)という福祉切捨て政策で名高いものと、しばしば日

米においても捉えられている。とりわけ個人責任就労機会調整法(PRWORA法 1996年)でそれまでの「要扶養児童家庭扶助」(AFDC)を廃止したことからしばしば、そのように捉えられる。

けれどもほぼ同時期に「ワークフォース投資法」(Workforce Investment ACT/WIA 1998年)をクリントン政権は制定し、全米の各州、そして下位の全ローカルエリアに法定の拠点(ワークフォース投資委員会/WIB)を設置し、そこに実施計画と運営監督をすすめるよう法令で定めたのであったことが見逃せず大きな意味をもつ。つぶさに検討してみると、PRWORA法では、福祉的な受給を得ていた人で現時点で働いていない人を就労に就かせる方向がうち出され、他方、ワークフォース投資法では、他の人たちも含めてその人たちを、どこかのワンストップセンターを起点に、そのスタッフが寄り添って個々の個人記録を作り、職業教育、訓練、斡旋のなかで、その人に適したエリアの中でのセンターにつなげて支援する形での、ワークフォース開発の「受け皿」を作った。つまり、PRWORAという福祉法と、ワークフォース投資法という就労支援・訓練法とが一体となって進める方式が考案されている。福祉と就労支援訓練をあわせて総合的に抑えると見えてくるものがあると考えられる。後述するが、このしくみが全米の各ローカルエリアにおいての公共的な連携の体制として推進されてきている、ということになる。

### 本稿の問い

米国の「ワークフォース開発(労働人材開発)のローカルガバナンス」を考えたとき、州、そしてローカルの現地においてはそれがいかに形成されたのだろうか、という問いも特に問われることとなる。連邦レベルでの法制化と、ローカルでの形成がどのようになされたのかのダイナミズムを問うてゆきたい。

なお、まずもって、地域での「ワークフォース開発のローカルガバナンス」のフォーメーションを瞥見しておこう。全米でモデルとされるシアトルエリアのものである。内容は後に詳述するが、年間(2021年)で39,701人の求職者を、また2,138人の雇用主に貢献している(表1)。これがエリア全体の計画の

表1 シアトルーキングカウンティ労働人材開発エリアにおけるワンストップセンター  
(ワークフォース仲介機関) 一覧

番号	名称	タイプ	備考	
1	WorkSource Auburn	ワークソースセンター： すべてのサービスに対応		
2	WorkSource North Seattle		community college	
3	WorkSource Downtown Seattle	ワークソースセンター： 大抵のサービスに対応	YMCA	
4	WorkSource Rainier			
5	WorkSource Redmond			
6	WorkSource South Seattle College		community college	
7	WorkSource Tukwila			
8	Bellevue College, Center for Career Connections			
9	Bellevue College, Workforce Education		community college	
10	Cascadia College		community college	
11	Children's Home Society of Washington			
12	Downtown Emergency Service Center			
13	Downtown Seattle Association, Metropolitan Improvement District			
14	Green River College		community college	
15	Highline College		community college	
16	Hopelink, Bellevue			
17	Hopelink, Carnation			
18	Hopelink, Kirkland			
19	Hopelink, Redmond			
20	Hopelink, Shoreline			
21	IKRON: Integration of Knowledge and Resources for Occupational Needs			
22	King County Community Corrections Division			
23	King County Library, Auburn		図書館	
24	King County Library, Kent		図書館	
25	Lake Washington Institute of Technology	連携センター： 特定のサービスに対応		
26	Lifelong			
27	Millionair Club Charity			
28	Multiservice Center			
29	Neighborhood House, Birch Creek			
30	Neighborhood House, High Point			
31	Puget Sound Training Center			
32	Refugee Women's Alliance, MLK			
33	Refugee Women's Alliance, SeaTac			
34	Renton Technical College			community college
35	Seattle Central College			community college
36	Seattle Goodwill			Goodwill (リサイクル企業)
37	Seattle Housing Authority, New Holly			ハウジングオーソリティ
38	Seattle Public Library, Ballard			図書館
39	Seattle Public Library, Central			図書館
40	Shoreline Community College			community college
41	South Seattle College, Georgetown Campus			community college
42	Washington Talking Book and Braille Library			
43	YWCA Education Center, Greenbridge			

(典拠) 2016-2020 Seattle-King county Workforce Development Plan; WorkSourceWashington (Website:<https://seeker.worksourcewa.com/>) より作成。前山 2022より再掲。

マネジメントをもって進められる体制となっている。これがどのように形成されたのだろうか。

## 2. 前提「ワークフォース開発の社会実装実験」

### —全米6都市の「ジョブ・イニシアチブ」プログラム (1995年～)

上記の、シアトルエリアでの「労働人材（ワークフォース）開発のローカルガバナンス」は、全米で進められていることのなかでも有力なものだが、ここで、具体を検討するに前もって、その一つの前提・基盤をなした前史的動向を見ておきたい。

福祉改革について、また経済復興についての議論が盛んになされていた1990年半ばに、全米の主要6都市での「労働人材開発」における、地域の自治体も巻き込んだ大規模な社会実験がなされた。

### 2.1 6都市の「ジョブ・イニシアチブ」プログラム (1995年～)

アニー・E・ケイシー財団(Annie E. Casey Foundation)は、アメリカの子どもや若者の福祉や教育・司法に関する政策やプログラムの提案をおこなう全米規模で活動する慈善団体、非営利財団である。1995年、同財団は、低所得層の若者が貧困から脱却できるような仕事に就けるため労働市場を変革することを目的とした「ジョブ・イニシアチブ」(jobs initiative)プログラムを全米において、デンバー、ミルウォーキー、ニューオーリンズ、フィラデルフィア、セントルイス、シアトルの6都市で開始した。

その6都市では、状況に応じて、仲介機能をもつ組織として、自治体の部局や非営利組織をパートナーに選び事業をすすめた(表2)。

このイニシアチブは、これらの仲介機能をもつ組

表2 ジョブイニシアチブプロジェクト

対象都市	パートナーとなった組織
デンバー	Piton Foundation in Denver
ミルウォーキー	Milwaukee Jobs Initiative
ニューオーリンズ	New Orleans Jobs Initiative
フィラデルフィア	The Reinvestment Fund in Philadelphia
セントルイス	East-West Gateway Coordinating Council of St. Louis
シアトル	Seattle Economic Development Department

織が、恵まれない労働者や求職者の就職と定着を改善する方法に焦点を当て、各都市で、現場が活かされる形での、効果的な労働人材のシステムを構築するためにその促進方法の模索を奨励した。コンサルタントによる支援もあった。

そして、総額3,000万ドル(当時の為替換算で約265億円)の規模のジョブ・イニシアチブのプログラムとして、これらの仲介機関に資金を提供し、職業訓練、職業紹介、ケースマネジメント、ソフトスキルの開発、職場環境の改善、雇用維持と昇進支援、さらには、成長する産業セクター(高賃金のセクター)の雇用主との緊密な協力関係を構築することが模索された。

約4年後の途中経過報告で、多くの成功が達成されたことが示された。ジョブ・イニシアチブ事業には、合計約12,000人の労働者が登録し、その約半数が2,100社以上の雇用主のもとで仕事に就くという成果を得た。

### 実施成果(第三者評価)

実施成果について、第三者評価(アプト・アソシエイツ社など)によると、○比較的高い平均就職賃金(時給9.15ドル)、○ジョブ・イニシアチブ参加者の65%が就労した、○就労した参加者のほとんどが12か月雇用を維持、○医療保険への良好な加入状況(80%以上)を得る、という高い評価を得た。

そして、他方、実施のなかで次の利点と課題が浮かび上がることとなった。

- ジョブ・イニシアチブのすべてのサイトが、高収入の仕事を対象とした。そしてその場合、雇用主が広範囲に関与していたことがあげられる。
- ジョブ・イニシアチブの第三者評価では、就労参加者はより良い生活を送ることとなった。
- 雇用維持の障害に対処するためには、様々なリソースを集める必要があるが、雇用後のサービスは公的資金によって十分にカバーされるわけでもなく、適切に調整されるわけでもないことが判明した。

特に、「雇用維持の障害」が着目されたが、同財団とジョブ・イニシアチブの各拠点では、全米の多くの福祉機関に広く見られることとして、参加者が家庭問題、健康問題、依存症、犯罪歴、特に交通手段や育児の必要性に関する制度的問題など、安定した就労を妨げる様々な障害に直面していることが痛感された。(就職斡旋の前と後でのケース・マネジメントサービスが本人と家族にとって、また仕事と家庭の両立に有効であることも判明した。)そして、「雇用維持の障害」に対処するためには、これまでの形での「公的資金によって十分にカバーされるわけでも、適切に調整されるわけでもない」ことが明瞭に課題として捉えられることとなった(Annie E. Casey Foundation 2003)。

尚、このことを基に、4つの提言として同財団は提起している<sup>1</sup>。

## 2.2 6都市の「ジョブ・イニシアチブ」社会実験が提起したもの

1995年から着手された、ケイシー財団の「ジョブ・イニシアチブ」事業は、かならずしもWIA法のプランニングに資することがイメージされていたわけではなかった。けれども、実際の有意の労働人材開発の社会実験を本格的に実施した中で現場で浮かび上がった課題の把握とそれに基づく提言を財団をまとめたのだが、それは最終提起に連邦及び全米の州・自治体の多くに次の三点を投げかけることとなった。またWIA法での労働人材開発に影響を及ぼし、かつその労働人材開発のシステム形成にあって重要な要素ないし中核的原則として組み込まれたといわれる。

- ①労働人材開発に対する「産業セクターのアプローチ」(sector approach)を提唱  
働きたい人が求める良い仕事へのニーズと、また良い人材を求める特定の業界または職種  
のニーズをともに満たすことに重点をおく。
- ②労働人材開発での雇用主が関与することの重要性  
産業関係者、雇用主が、各種の事柄に関与することで、産業のニーズを理解してもらうこ

と、産業と社会の実情に即した訓練とサービスの提供、そこから求められる良い就労と定着が期待された。

### ③労働人材開発パフォーマンスの測定と評価の必要

測定と評価の必要性が示され、特に州・自治体の行政測定・評価のシステムについての責任を持つべきことが示された。(労働者と雇用主の両方に対するプログラムとサービスの成果と影響に関するデータの収集と分析)

アニー・E・ケイシー財団が提起した6都市での「ジョブ・イニシアチブ」社会実験は、広く連邦・州・自治体に影響をあたえるものであったが、特にシアトルにおいて労働人材開発のシステムすなわち「労働人材開発のローカルガバナンス」の形成に大きな影響を与えた。

## 3. 「労働人材開発のローカルガバナンス」形成に至るダイナミズム

### ー「シアトル ジョブ・イニシアチブ」の先駆的展開

全米で、産業の新たな転換と、それに比して産業技術の面で人材が追い付かないという「スキルギャップ」の問題が広く社会的問題となっていた当時、新たな労働人材に「投資」して育てるための開発はいかなるものかが問われていた。それゆえ、全米をあげて、新たな「労働人材投資」とはいかなるものかの議論が民主、共和党を問わず上がっていた。それゆえこの直後に「労働人材投資」の制定ともなった。まさに、上記のアニー・E・ケイシー財団の社会実装実験はそのような時に大変に着目された。

6都市の実装実験の実験場の一つとなったシアトルエリア(ワシントン州)において、労働人材開発の新しいアプローチづくりの実験が集中的に進められることとなったのであるが、それは、最終的に全米的な先進的プログラムの形成につながることとなった。(このことは後に詳述したい。)その原点としてのものが「シアトル ジョブ・イニシアチブ」である。

### 3.1 ノーマン・ライス市長の新たな政策発想と「青写真モデル」となったシアトル ジョブ・イニシアチブ

当時ハイテク産業の進展、人口増、格差増大、環境悪化、交通渋滞などを経てシアトルが変化する状況にあったが、革新的なノーマン・ライス市長が、ジョブ・イニシアチブを市を挙げてこれを推進した。ライス市長は、それまでにない発想で、「経済と労働人材開発を制度的に結んで推進すること」、そしてそれにより「繁栄する地域／繁栄する地域コミュニティ」をゴールとする政策発想により、それを推進するために、市自治体内に「経済局」(Office of Economic Development/ OEC)を立ち上げていた。低所得コミュニティの住民を生活水準賃金の繋ぎ、コミュニティを活性化させ、もってシアトルの産業・社会全体を持ち上げる発想で、「それまでになかった極めて新しいこと」であった(クロセ氏・後述)。

ケイシー財団の提起する労働人材投資の実装実験は、ライス市長の推進を具現化することにつながるものであったことから、それをシステムとして具現化するために「シアトル ジョブ・イニシアチブ」SJIが2015年に着手され、スタッフが配置され、地域の多様な関係者を巻き込みながら、そのネットワーク設計がすすめられた。具体的には次の進展があった。(以後、SJIと表記する。)

1. SJIネットワークの設計プロセスには、州、地区の産業・企業、職業訓練関係者、社会サービスエージェンシー、労働関係、財団、CBO組織、ユナイテッドウェイ、コミュニティカレッジ、低所得エリアの地区住民が参加した。
2. さらに調査をおこない、産業の職、住民と雇用主の情報アクセスの断絶、エッセンシャルなサービスの欠如、スキルギャップ、労働人材開発推進にあつての分裂の現状などが把握された。
3. そこから、職へのアクセス、職の創出、職の質(job access, job creation, job quality)に関わる改革に着手されることとなった。
4. そのために、SJIが「キー組織」となって、ネッ

トワークの構築がすすめられる。具体的には、①地域コミュニティ (community) の関係者、②訓練実施関係者(training)、③労働組合(labor union)、④企業という要素を参加させてゆくこととなった。

5. 当初距離のあった、職業教育・訓練にたけたエリアのコミュニティカレッジとの連携を進めた。

#### 連携の努力と「労働人材開発の青写真としてのモデル」

当時当初経済局のNO.3であり、SJI設立後にはその中核で進めたマリー・クロセ氏に現地でヒアリングを行った<sup>2</sup>。クロセ氏によれば「ビジネス関係者との関係構築は難しかった。SJIには当初「コミュニティの声(ニーズ)を現すこと」と「産業関係者をテーブルにつかせること」という二つのことが課せられていた。また、それまではCOB組織(地域密着型の民間組織)がそれぞれ訓練サービスを提供するが、かつての「民間産業協議会」(PIC)自体が同じサービス提供業務につくといい形で、働くことを求める人たちへの労働人材開発にむけては、バラバラであり、あるべきガバナンスの形となっていなかった。(ちなみに、PICは、職業訓練パートナーシップ法(1982年)で地域の中核組織として定められていたものであった。)けれども、SJIが設置され推進され



(Marie Kurose氏：筆者撮影)

る過程で、当初バラバラであったが、けれども次第に、組織化されることとなった。クロセ氏は、「様々なアクターにテーブルについて貫って連携することが本当に大変だったが、組織化されたことの意味を誇らしく思う。それゆえSIIは『労働人材開発の青写真モデル』となっていた」とする(クロセ氏インタビュー<sup>2)</sup>。

### 3.2 飛躍となった、手作りの組織構造づくりと管理・実施水準づくり

#### —「セクターチーム構造」「ケース管理」「評価基準の形成」

##### スプリングボードとしてのCBO組織との連携

実質的に、そのネットワークが実効的なものとなるには、いくつかのポイントがあった。

まず、CBO団体との連携である。1980年代、90年代には、シアトルおよび近隣のキングカウンティのエリアにおいて、それぞれCBOと呼ばれるコミュニティベースのエージェンシーが、職業訓練や職業仲介を手掛けていた。(このことは、全米の都市で進展していたことであった。)ちなみに、前述のとおりCBOは、コミュニティ・ベースト・オーガニゼーションとよばれ、地域ベースに福祉や職業支援で活動する地域エージェンシーである。非営利の場合も、営利の場合もある(Green 2002)。SJIのプロジェクトに参加したOCBには、TRAC Associates, YWCA, Center for Career Alternativesなどがある。

SJIが「産業セクター」にウェイトを置いた「セクター訓練」に力を入れ、CBOの各団体に実践訓練をしてもらったところ、CBO団体の機能強化となったことが知られる。CBOは、それまで産業との関わりが薄かった場合が多かったが、実践訓練を通して、特定産業の動向、求人傾向や意向、その産業で求められる技能などをリアルに知ることにより、職を探す人に対して、その人の背景と同期とともに、応募する産業・企業で求めら技能や知見などの事柄を念頭に、有効なスクリーニングが可能となることとなった。また、それは、CBOから、その人に適した職業教育や訓練を受けてもらうためにコミュニティ

カレッジに送られる求職者にとってより適した形で授業・訓練を受けることになることから、職業教育、訓練をおこなうコミュニティカレッジでの効率性(ドロップアウトの抑止)、就職後の労働市場でのより良いポジションを得ることにつながった。あわせて、「CBOがより強力になり、統合的セクター訓練でのより中核的プレーヤーとなった。」(Bennett et al. 2007)。

#### CBO協働で手作り作成した「セクターチーム構造」と管理・実施水準が進展の基盤に

##### —「ケース管理」「水準の形成」「SJI 評価基準の設置」

もう一つの発展のスプリングボードとなった基盤は、CBOと協働でつくることとなった。その独自の組織構造、管理と評価のプロセスである。それには3つの重点がある。第一にSJIにおける「セクターチーム」の組織構造の設置と「ケース管理」であった。それまでOCB団体はここバラバラに訓練提供をおこなってきたのだが、それに対して、「セクターマネージャー」を設置して、そのリーダーシップのもと、CBO、また業界プロバイダー、訓練プロバイダーとの有機的連携が責任感の醸成とともに進めるチームとしての組織構造をつくった。(CBO団体が、居住者の採用、評価、ケースマネジメント、定着サポートを担当し、ケースマネージャーが、業界ブローカー、トレーナーらと定期的に会合をして課題を話し合う。)<sup>3</sup>

第二に、それまでCBO団体が個別に、またそれぞれの水準でおこなっていた職業訓練・就職準備トレーニングのサービスの水準を定めて、CBO団体全体に標準化することであった。これについては、OCB団体側から申し出があり、「就職準備訓練基準を共同で開発」を進めたという経緯がある。

第三に、「評価基準」の創設である。それまで、就業者の90日を超えて雇用維持を追跡することについては、CBOはそれまでほとんど視野に入れてこなかったが、ここでそれを評価基準として定めようということとなった(就業者数と定着数)。一定のスタンダードを設け、それ以上だと契約に加えて報奨金としてプラスがなされ、下回ると水準の金額が削減さ

れる方式となった。零細CBOが少なからずあり、意識改革が進むとともに、これによりフルサービスを担当するか、特定サービスに特化するか、契約更新しないか、それぞれのキャパシティに応じての配置になっていった。

この三点により、SJIの労働人材開発の活動実質と体制がつくられることとなった (Mueller 2002)。

### 3.3 2003年に使命を終えたSJI、そしてSKCWDCの段階へ

ライス市長が構想した「経済と労働人材開発を制度的に結んでの推進」は、SJIのネットワーク形成で、具体的に推進され、全米において高い評価を得た。SJIは公共のスキームで動いていたが、公サイドとしての働きは使命を終えて、SJI自体は2003年に一つのNPOへと変換されることとなった。

今日、シアトル市を含めて、シアトル市とキングカウンティ自治体と合同で設置される公式の労働人材開発のシステムである「シアトル-キングカウンティ労働人材開発協議会」<sup>Seattle King County Workforce Development Council</sup> / SKCDWCが2001年にWIA法により設置され、これが、シアトル市と周辺諸市の労働人材開発を進めている。

けれども、1995年～2003年の間活動した公的団体としてのSJIが、SKCDWCに与えた影響は大きい。SKCDWCの設立(1998年)当初、実はSKCDWCはシアトル市との緊密な関係をとることに抵抗が強かった。SJIが設置されたことにより、相互理解が生まれ、特に先のシアトル市の経済局(OED)との連携が財政支援や正当性の点で効果があると捉えられるようになった。また、それまで、職を求める人を中心に見てきたSKCDWCであったが、求人企業を含む形での新たな「クライアント」の定義の変化(第一義求職者よりも、むしろ求人者!へ)に抵抗を感じる側面があったが、SJIの動向を見て、次第にSKCDWCの評議員、またビジネス関係医者、訓練プロバイダーのCOBの姿勢がポジティブになる、ということが現われた。相互に関わった期間は長くはないが、SKCDWCの核になるものの形成に大きな働きをなした。(なおまた、さきのライス市長自身が、SKCEWDの議長(共同議長)の一人となっている。)

## 4. ワシントン州の「労働人材開発のローカルガバナンス」の形成

ここにおいて、具体的にワシントン州をベンチマークとして「労働人材開発のローカルガバナンス」の形成を見たい。

### 4.1 「労働人材開発のローカルガバナンス」のシステム構成

ワシントン州においては、他の州と同様、労働人材投資法(WIA法)の要件に準拠して、Executive Order (No. 99-02)によって、「1998年の連邦WIAの目的のために、ワークフォース訓練・教育調整委員会、通称「労働人材委員会」(The Workforce Training and Education Coordinating Board)を(連邦の)労働人材投資委員会(Workforce Investment Board / WIB)にあたるものとして機能させる」と定めた<sup>4</sup>。この州のワークフォース委員会は、9名から構成される。うち、ビジネス界・労働界・州行政からの代表者から各々3名から構成される<sup>5</sup>。そして、ローカルレベルの「ローカル労働人材投資委員会」(Local Workforce Investment Board)とよばれ、州の計画と協調して働くものとされる。

(なお、これらは2014年の労働力革新機会法への改訂によって、それぞれ「(州)労働人材開発委員会」「ローカル労働人材開発委員会」と名称変更されて

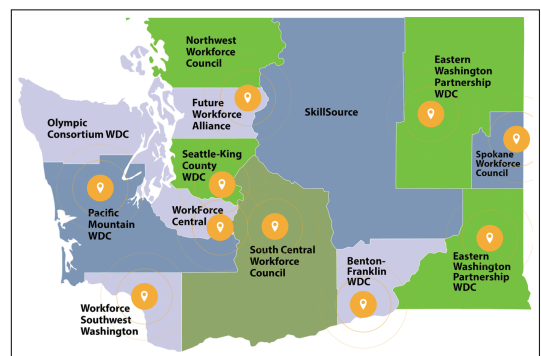


図1 ワシントン州における12のエリア(地方ワークフォース開発委員会区域)  
(典拠: Employment Security Department : <https://esd.wa.gov/>)



いる.)

現在、具体的には、州を12に区分したローカルエリアが設定される(図1:最掲)。それぞれのローカルエリアごとの労働人材開発委員会(Local Workforce Development Council)が、地域の労働人材開発システムのビジョンを示す4年の地域版「労働人材計画」を作成し<sup>6</sup>、実施計画を作成する。それらの計画は、州の労働力委員会が承認し、そのうえで知事が最終承認をおこなう(図2)。

**ローカルエリアの「シアトルキングカウンティ労働人材開発カウンシル」(Seattle King County Workforce Development Council/ SKCWDC)**

上述のように、シアトル市とキング郡(カウンティ)のエリアが州により定められ、そこに「シアトル-キングカウンティ労働人材開発委員会」(Board of SKCWDC)とその実施組織「同労働人材開発カウンシル」が設置された。まさに先に見たように、シアトルのSJIの動向からの影響を受け、エージェンシーの協働、「セクターチーム構造」「ケース管理」「水準の形成」「SJI評価基準の設置」といったシアトル独自で内発的に開発されたものを内包してきている。尚、ここでのBoard of SKCWDCは図2におけるローカル・労働人材開発委員会(LWDB)にあたる。

定款によれば、労働人材開発委員会には、7人の委員(board member)が配置されており、民間企業、労働組合、教育機関、政府機関などの代表者で構成されている。それは特に「ローカルエリアおよびローカルエリアの労働人材開発システムの戦略的リーダーおよび提唱者としての役割を果たすこと、および地域の労働人材開発システムの関係者の招集者として働くこと」をミッションとし、「戦略計画を策定する」こととされている(bylaw 4.02; 4.03)。そこから、ローカルエリアの計画の策定、方針や予算、プログラムなどを決定する役割を担っている。(なお、SKCWDCの組織自体は25名程度のスタッフを抱えている.)。

労働人材開発委員会の構成としては、民間企業のリーダーを中心に、労働組合、青少年・成人教育を担当するコミュニティカレッジ、コミュニティ団体、

政府機関(ワシントン州雇用安定局等)などのリーダーで構成される。とりわけ、WIOA法に則って、地域のビジネスオーナーや企業の執行役員が理事会の過半数を占めることが定められている。(かつその中に2人の中小企業を代表する者が含まれていることが定められている。)この点、求職者に対するサービスのみならず、求人する雇用主・企業への貢献を念頭に入れた形となっている(SKCWDC bylaw 6.01)。

理事会は、労働人材開発カウンシルの戦略的な方向性や優先事項を決め、予算や方針を承認するとともに、業績や成果を監視する。そして、「労働人材開発カウンシル」の最高経営責任者(ECO)その他のスタッフの雇用を行うものとなっている。

この点については、米国のNPOやハウジングオーソリティなどのガバナンス方式と近い形となっている。

(組織)	(人員)	(権能)
「労働人材開発委員会」	委員(理事) (7名)	戦略・優先事項の決定 予算承認 地域戦略計画策定 カウンシルスタッフの雇用
↓		
「労働人材開発カウンシル」	スタッフ (25名程度)	戦略計画に沿っての実施

**システム**

さて、ローカルエリアの労働人材開発委員会による計画の遂行にあたって、「雇用者と求職者の双方がワークフォースサービスや情報に容易にアクセスできるような、包括的で統合されたシステム」としての「ワークソース・ワシントン」(WorkSource Washington)という、州全体を覆うものが設立されている<sup>7</sup>。

システムとして見ると、エージェンシーの協働、またエージェンシーたちがケース会議で責任感と情報を共有できる「セクターチーム構造」といった、内発的な職務コミットから成り立っている。法律によって、州を通じて「制度」が設置され、それを内発的にコミットする者(開発委員会やエージェンシーたちのステークホルダー)が内発的に支える、

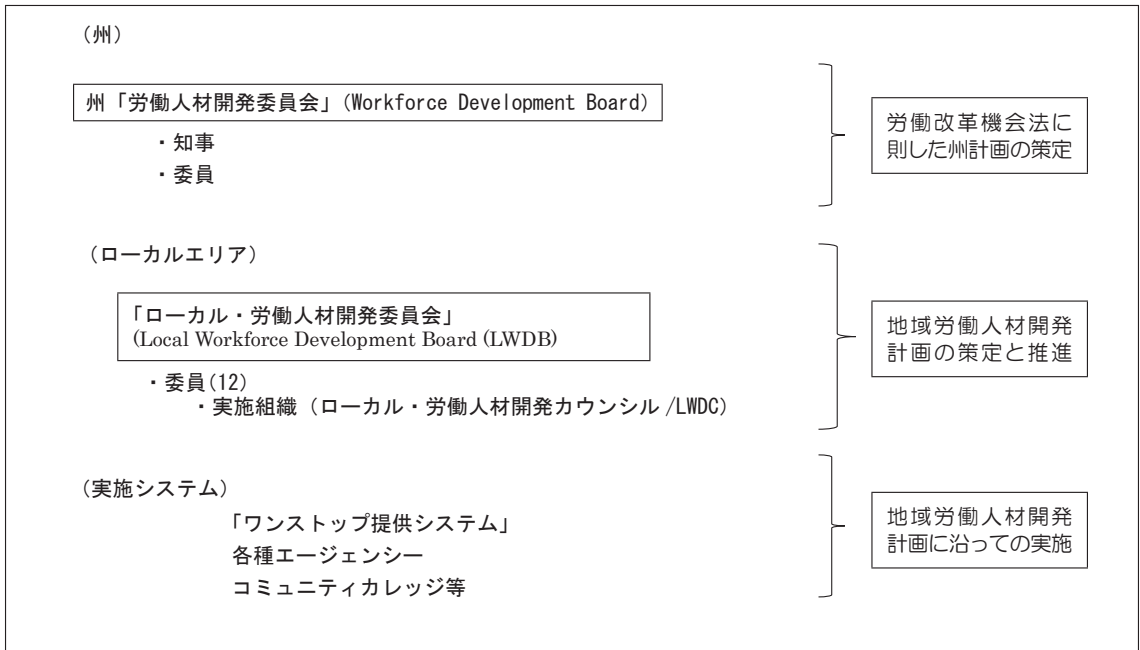


図2 労働人材開発の推進のためのワシントン州におけるシステム関係 (典拠：著者作成)

という点で、「ローカルガバナンス」の形を形作っている。G. ストーカーのいう「ローカルガバナンス」の用語にあてはまると捉えられる (Stoker 2007)。

#### 4.2 「労働人材開発のローカルガバナンス」におけるサービス供給の状況

「労働人材開発のローカルガバナンス」におけるサービス供給の状況を見ておこう。

##### ローカルエリアレベルにおける実施

ワークソース・ワシントンのプログラムには、専用窓口ウェブサイトが開設され、求職者、また人を雇いたい雇用者に開かれている (図3)。州の雇用支援センターであるワークソース・ワシントンとは、ワシントン州の説明によれば、「ワークソースは、州、ウェブサイト団体の州全体のパートナーシップ」という形で、ワシントンの求職者と雇用者に一連の雇用とトレーニングサービスを提供する」ものであり、60を超えるワークソースセンター、アフィリエイト、および接続サイトのネットワークを通じて、ワーク

フォース開発の実際にコミットしている。

2020年には、ワークソース・ワシントンは、約170,000人の労働者と約5,600人のワシントンの雇用主を支援した。調査によると、ワークソースサービスを使用する人は、使用しない人よりも早く仕事を見つけ、より多くのお金を稼ぐ傾向がある、としている。



図3 ワークソース・ワシントン プログラム専用窓口ウェブサイト (典拠：<https://www.worksourcewa.com/>)

ここで12のローカルティエリアの中で、さらに具体的なシアトル市、タコマ市を所轄する「ワークソースシアトル-キングカウンティ」のエリアを例に見てみる。

先の「表1 シアトル-キングカウンティ労働人材開発エリアにおけるワンストップセンター（ワークフォース仲介機関）一覧」を再度見ると、そこには、2016～20年の時点のセンター一覧があげられている。州-カウンティ（郡）自治体-市自治体という公共政策的観点からのサービスセンター（拠点）が配されている。表には、45のサービス拠点がある。（ちなみに、これらセンター全体としては300余りのスタッフが関わっている。）

**エージェンシーの機能的な違い**

その内訳としては、すべてのサービスに対応できるフル規格のもの（2か所；コンプリヘンシブと称される）、たいていのサービスに対応できるもの（5か所：アフィリエイト）、特定のサービスに対応する連携センター（コネクション）、という形で展開されている。45のセンターのうち、実に10か所をコミュニティカレッジが占めている。特にシアトルノースカレッジとシアトルサウスカレッジでワークソースセンターが併置され、これらにおいては、サービスメニューにすべてないしほとんど対応できる強力な形となっている。

**同エリアの「労働人材開発」を支えるエージェンシーの構成**

第二に、このシステムのなかで、非営利団体（NPO）が実際の職業訓練やコンサルティングで、またコミュニティカレッジが職業教育・訓練・斡旋というかたちで大きな駆動力をなしている、ということである（図4）

コミュニティカレッジ	11
州雇用支援センター（WorkSource）	5
非営利団体（501(c)3等）	20
ハウジングオーソリティ（特別目的自治体）	1
図書館	5
企業	1

図4 シアトル-キングカウンティエリアでの「労働人材開発」を構成するエージェンシー

**諸事業**

このローカルガバナンス体制を通じて、次の成果を上げてきた。WIOA法による事業、困窮過程のための一時的扶助のためのTANF事業など、リソース別にいくつかの事業類型のものをもって、職業教育・訓練・仲介が実施されてきている。

実際には16程度の事業があるが、主なものを見てみると次のものがある（表3）。

WIOA関係事業は、連邦政府からの資金を使っ

表3 シアトルキング労働人材開発における実績（一部）

事業名称	実績（サービス提供）	財源	根拠	その他
WIOA (Workforce Innovation and Opportunity Act)	417人（成人） 525人（失業者） 368人（青年）  2,138社（企業） ※2020-2022年	連邦	WIOA	個人訓練 アカウント
HPOG (Health Profession Opportunity Grants)	625人 ※2015-2020年	連邦	TANF	
YouthSource	1,000人以上 ※2019-2002年	シアトル市・ キングカウンティ		

（典拠：<https://www.seekingwdc.org/>；<https://www.guidestar.org/profile/91-2051978>）

て、成人、失業者、若者に対して、教育や訓練、就職支援などのサービスを提供している。2021年から2022年の間に、417人の成人、525人の失業者、368人の若者にサービスを提供するとともに、2,138社へもサービスを提供している。

HPOGも、連邦からの資金を使って、低所得者やTANF（困窮過程のための一時扶助）受給者に対して、医療分野の職業訓練や就職支援などのサービスを提供する。2015年から2020年の間に、625人にサービスを提供した。

YouthSource事業では、シアトル市やキング郡からの資金を使って、16歳から24歳までの若者に対して、学習やキャリア開発、リーダーシップなどのサービスを提供する。2019年から2020年の間に、1,000人以上にサービスを提供した。

#### 4.3 新たなアプローチのサービスデリバリー

##### —「個人訓練アカウント」「産業セクターアプローチ」、そしてコミュニティカレッジ

この事業展開の中で、それまでになかったサービス提供のアプローチが現われてきている。そして、それは、公共の組織、YWCAのような非営利の組織、さらに教育機関（コミュニティカレッジ）が連携することにより、効果を上げている。

##### 「個人訓練アカウント」 — ガバナンスで生かされるうってつけの仕組み

上のWIOA事業は、労働市場の変化や需要に合わせた柔軟なアプローチを採用し、個々のワンストップキャリアセンターの強化を通じて、求職者や雇用主に対する多様な労働力サービスを提供することを重視するものとされ、障害者、若者、低所得者、失

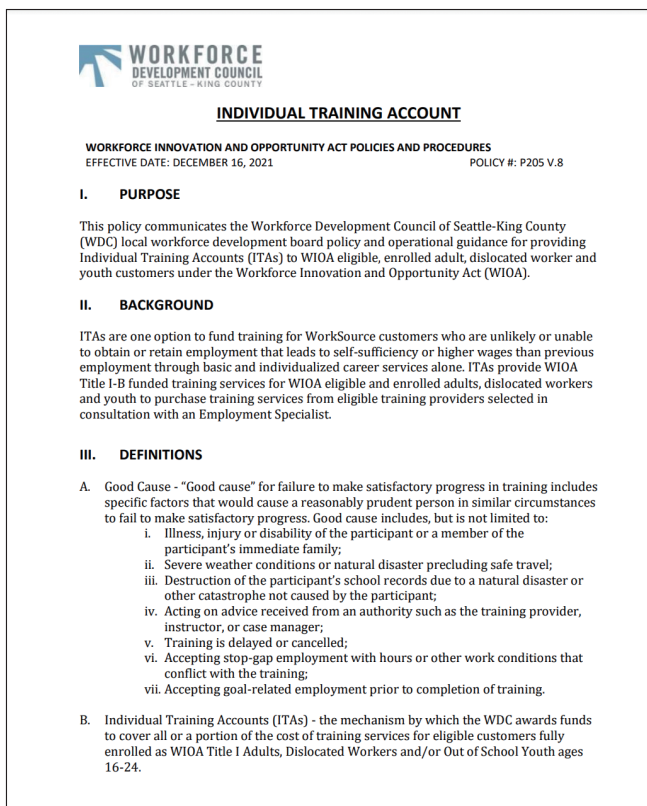


図5 「個人訓練アカウント」(ITA)の応募者用説明資料  
(典拠: SKCWDCの書式フォーマット)

業者などの弱者やマイノリティなど弱者への重点的な支援を行おうとする。

そこで見逃せないのは、「個人訓練アカウント」(ITA)という仕組みである(図5)。これは、具体的には、参加者に自分のキャリアゴールに合った訓練を選択する機会を与えることを狙いとしたものであり、就職訓練をうける参加者の代わりに職業教育・訓練のための支払い契約がなされるしくみである。参加者はセンターのケースマネージャーと相談して選択した適切な訓練プロバイダーから訓練サービスを購入し、それが補助される形となるものである。就業前で資金がない参加者にとって、また何らかの理由で困窮している者にとって利用しやすい仕組みとして整えられている。これが、ワンストップセンターから、例えばYWCAなどでの訓練や、あるいは特定の産業(例えばコスメティック産業)を座学および実習で学ぶ職業講座に繋ぐといったことがなされる。利用者も多く、「労働人材開発」のローカルガバナンスのメリットをフルに利用できるしくみでもある。

### セクターアプローチとコミュニティカレッジ

セクターアプローチにおいては、各種エージェンシーがCBO時代から、産業関係者との情報交換を密にし、そして産業関係者に職業教育、職業訓練にコミットしてもらうことで、的確な職業訓練、職業マッチングにつなげたことは述べた。

これをフルに実施しているのが、コミュニティカレッジである。コミュニティカレッジは、2年生の大学で、1960年代に職業教育・訓練に軸足を置くことが連邦法でさだめられた性格のものである。従って、通常のアカデミック系のカリキュラムと共に、職業教育、職業訓練の単位授業、単位の無い講座、資格セミナーなど、各種のプログラムを設置している。

また、「セクターアプローチ」(sector approach)が効果的手法として着目され実施されている。これは、特定の産業(産業クラスター)にフォーカスした職業訓練・採用のアプローチであり、雇用主に有用な人材を得させ、求職者に特定産業のスキル等を実質的に学ばせ、双方にメリットがあるとされる手

法である。現在、「雇用者が求める労働へのニーズと、良い仕事に就くための適切なトレーニングを求める労働者のニーズに対応する」ものとして、全米州知事会が強く推奨している。

シアトルでは、労働人材開発システムでみた三つのコミュニティカレッジが、セクターアプローチでの訓練を提供している(図6)。単位の場合もあれば、それ以外の形もある<sup>8</sup>。

校名	セクターアプローチをとる職業訓練プログラム
シアトル・セントラルカレッジ	ヘルスケア, IT, ビジネス
シアトル・ノースカレッジ	航空宇宙, 自動車, 建設, エンジニアリング
シアトル・サウスカレッジ	看護, 歯科衛生, 医療事務

図6 セクターアプローチ職業訓練を提供するシアトルのコミュニティカレッジ

具体的な取り組み事例を挙げておきたい。例えば、ITが好きなのだが、そうした方面にでも就職したいが、どうしたらよいか分からない困窮家庭の青年がいる。高校は出たものの、どうしたらよいかわからずに途方に暮れていた。近所にも、希望を喪失して失業する若者が多くいただけに途方にくれていた。そもそも、就職できるかどうかも分からなかった。その青年は、知り合いのアドバイスで、ワンストップセンターに行き、マネージャーと話して話ののってもらった。その結果、家族の所得条件などから、「個人訓練アカウント」というものでIT関係の訓練が受けられそうだといことがわかった。しかもそれに成果を出している「シアトル・セントラルカレッジ」というところが比較的住まいから近いところにあることも判明した。その青年は、同カレッジで学ぶ費用の大部分を「個人訓練アカウント」で賄うことができたのであり、またとても意欲がわいて、1年間勉強した。そしてその後、IT関係の企業に採用されることとなった。近所の友人たちはその青年を見て目を丸くしたが、自分たち自身のことに想いを馳せて明るい表情となった。

シアトルキングカウンティ労働人材開発のローカルガバナンスがあればこそ、この青年の能力と希望が活かされることとなった。ここから見て、職業人材開発のローカルガバナンスは、単に抽象的な人材育成や、就職率の向上といったことではなく、人と地域社会を生かすという、新たなアプローチである側面を示している。

## 5. おわりに

本章では、シアトル市での社会実装実験SIJの時期に、さらにまた2003年の後も、ノーマン・ライス市長の新たな政策発想から着火して「労働人材開発」の新たな姿を目指して、職にむけて可能性のある人を引き上げるガバナンスの形成に初めて取り組んだ。特にSIJでの、「セクターチーム構造」「ケース管理」を進め、職業訓練エージェンシーのみならず、ビジネス関係者、コミュニティカレッジなどのステークホルダーを繋ぐ努力をし、工夫をしてそのガバナンスの形成を進めたプロセスが把握できた。法律（WIA法）で公式の「労働人材開発のローカルガバナンス」が設置されたときに、それを単なる形式的なものとするのではなく、関係者の各種の尽力と工夫が実効的な生きた形を作り上げたことも見た。（マリー・クロセ氏自身が2023年現在、SIJで推進したその知見をもって現在、SKCWDCのディレクターとして推進している。）

本章の検討を通じて、米国で最初期に「労働人材開発のローカルガバナンス」が形成されるときに作動したダイナミズムが明らかとなった。また、「労働人材開発のローカルガバナンス」のシステム構成とサービス供給の状況をも見ることにより、それが制度障害をこえて制度連携となって、ポテンシャルはあるが機会や教育につながらない人たちを支えるケースをも見た。「労働人材開発」とそれが具現化した「労働人材開発のローカルガバナンス」は、本領域の一人者のロバート・ギロスがいうように「労働人材投資法（WIA）で「成文化」された、労働人材投資の全く新たなアプローチ」であり（Giloith 2014, p. 12）、その側面がこれまでも推進されてきたことが捉えられた。

## 参考文献

- Annie E. Casey Foundation, 2001, Talking the Initiative on Jobs & Race(Report)
- Annie E. Casey Foundation,2003, Workforce Development Policy and the AAECF Jobs Initiative(Report)
- Annie E. Casey Foundation,2007, Strengthening Workforce Policy: Applying the Lessons of the Jobs Initiative to Five Key challenges (Report)
- Abt Associates Inc.,2006,Cultural Competence in Workforce Development: The Jobs Initiative Experience (Jobs Initiative Cultural Competence Report), The Annie E. Casey Foundation
- Annie E. Casey Foundation, 2002, Moving Up is Steep Climb(Report)
- Conway, Maureen and Robert P.Giloith (ed.),*Connecting People to Work. Workforce Intermediaries and Sector Strategies*, The American Assembly Columbian University
- Elizabeth Mueller, 2002,Creating Change. Pushing Workforce systems to help participants, Abt Associates
- Fleischer, Wendy, 2001, Extending Ladders: Findings from the Annie E. Casey Foundation's Jobs Initiative, Annie E. Casey Foundation
- OECD, 2008, *OECD Employment Outlook: 2008 Edition*, OECD Publishing
- OECD (Giguère,S. ed.),2008, *More than just jobs: workforce development in a skills-based economy*, OECD Publishing
- OECD, 2010, *Off to a Good Start? : Jobs for youth*, OECD Publishing
- 久本貴志, 2006, 「アメリカの貧困 ―労働市場の視点から―」（渋谷博史・C. ウェザーズ（編）『アメリカの貧困と福祉』日本経済評論社）
- Holton III, E. F., L.Wilson, 2002, Delivering

- workforce development programs and services, *Advances in developing human resources* 4 (2)
- Jacobs, R., & Hawley, J., 2009, Emergence of Workforce Development: Definition, Conceptual Boundaries, and Implications, in: R. MacLean & D. Wilson (eds.), 2009, *International Handbook of Technical and Vocational Education and Training*, Amsterdam: Kluwer
  - Johansson, R., 2002, Sub-Saharan Africa.: Regional response to bank TVET policy in the 1990s, The World Bank
  - Kaufman, R., 1998, *Strategic thinking: A guide to identifying and solving problems*, International Society for Performance
  - 木下武徳, 2007, 『アメリカ福祉の民営化』日本経済評論社
  - 前山総一郎, 2020, 『米国地域社会の特別目的下位自治体：生活基盤サービスの住民参加実際のガバナンス』東信堂
  - 前山総一郎, 2022, 「米国における「ワークフォース・ローカルガバナンス」の形成とワークフォース仲介機関としてのコミュニティカレッジの機能」『都市経営』14
  - 前山総一郎, 2023, 「アメリカの『ワークフォース開発』の概念の形成」『都市経営』15巻
  - 渋谷博史 (2006) 「アメリカ・モデルにおける貧困と福祉」, (渋谷博史・C. ウェザーズ (編) 『アメリカの貧困と福祉』日本経済評論社)
  - Smith, Rathgeb and Susan Davis, 2004, Workforce Systems Change in Seattle, in: Robert P. Giloth (ed.), *Workforce Development Politics. Civic Capacity and Performance*, Temple University Press
  - 筒井美紀, 2013年, 「米国・労働力投資法(WIA)の差別禁止と普遍的アクセス：その原理的考察と日本への示唆」『法政大学キャリアデザイン学部紀要』第10巻
  - Watrus, Bob, 2000, CBOs, CDCs Vital to Workforce Development, unpublished manuscript
  - Watrus, Bob, and Jodi Haavig, 2007, Seattle's Best Practice in the 1990s: Economic Development through Workforce Initiatives, in (Bennett, M.J. and Giloth, R.P., (eds.), *Economic Development In American Cities. The Pursuit of an Equity Agenda*, State University of New York Press.
  - 山田久, 2007, 『ワーク・フェア 雇用劣化・階層社会からの脱却』東洋経済新報社
  - 山崎憲, 2014, 「労働力革新機会法(WIOA)の成立—コミュニティの連携がカギ」『国別労働トピック』(労働政策研究・研修機構)
- 註**
- 1 最終的に25,000人の参加者と40のプログラムの分析結果を基に、アニー・E・ケイシー財団は、連邦・州政府また全米の自治体にむけて、次の4つの提言を行った。
- 労働教育・労働訓練への投資を増やす。  
労働者の教育と訓練が危急であり、議会は
    - ① 労働者の教育と訓練のための資金を増額する。
    - ② 定着のためのサービス、および定着サービスのイノベーション事業に資金を増額することを行うべきである。
  - 訓練その他のワークフォース開発サービスへのアクセスを増やす意図を明確にする
    - ① 昇進の可能性・安定した雇用につながる訓練がいつでも提供されることの明確化
    - ③ ESLや成人基礎教育 (ABE)などの「基礎スキル」と「職業スキル」の連携を资金的に容易にすること
    - ③ 使えるワンストップセンターの構築 (アクセスしにくく使いにくいワンストップではなく)
  - 各州に、長期的な定着と自立の成果に対する説

明責任を求める

連邦政府の政策は、雇用に基づく経済的自立に力点を置き、その結果について各州に責任を負わせるべきである。

- ① 標準的な業績測定を開発するシステムを確立すること

(総収入と再就職前からの賃金上昇の両方の測定；雇用に障壁のある成人ためのインセンティブのベンチマークを設ける；職業幹旋後12か月の定着と賃金上昇を測定する)

- 現場での柔軟な「契約」手続き・実施にむけて、現場の実施に柔軟性を持たせるために州に権限を委譲すること

- ① 資金調達メカニズムに関して地域での柔軟性を高めること

(「個人訓練アカウント」のシステムとともに、現場に応じて、サービス供給組織たちが動ける契約へと調整する柔軟性を州自体に与えること)

Annie E. Casey Foundation, 2003, Workforce Development Policy and the AAECF Jobs Initiative

## 2 インタビュー

日時：2022年9月1日，対象：Marie Kurose, Executive Director, Seattle-King County Workforce Council, 場所：同事務所)

- 3 なお、そこにあって、次のことが主なテーマとなった：

- ・研修生の生産性と出席状況の見守り・監視する
- ・講師からの進捗状況得る（レポートの形で）
- ・改善計画について話し合う
- ・研修生の問題への対処
- ・改善計画の討議

- 4 2020 Washington State Nondiscrimination Plan, p. 5. 文章内（ ）は論者が付加した。

- 5 ちなみに、州行政代表としてState Board for Community and Technical Collegesの局長、雇用保障局のコミッショナーがそれにあたる。

- 6 ワシントン州「ワークフォース訓練・教育調整

委員会」(ワークフォース委員会)の解説によれば、これらの地区ワークフォース計画は、「地域のワークフォースのスキルレベルを高め、雇用と収入を増加させ、熟練したワークフォースに依存する求職者と企業の両方の顧客満足度を高め、納税者とワークフォースプログラム参加者の両方に良い投資収益を提供することを目的としている。」これらの地域ワークフォース計画は、2016年7月22日にワークフォース委員会によって実質的に承認され、知事が計画の最終承認を行う、とされる。

ワシントン州The Workforce Training and Education Coordinating Boardのウェブサイト (Regional Workforce Plans) (<https://www.wtb.wa.gov/planning-programs/regional-workforce-plans/> 2021年8月確認)

- 7 Workforce Professional Center (<https://wpc.wa.gov/wswa/worksource-system>)

- 8 1つの事例を紹介しておきたい。

ニュージャージー州立, Raritan Valley collegeでは、「エステティック」の講義を、スキンケア専門家協会が全面的にコミットして推進している。同校では、下記のプログラムを受講し、受講後には業界で認められたスキンケア専門家協会 (ASCP) のメンバーシップを授与される。

<<SKCR110>> 「エステティック 基礎」(300時間): この入門コースでは、スキンケアのスペシャリストとして働くための基本的なスキルとテクニックを学びます。

<<SKCR120>> 「エステティック上級」(300時間): サロン/スパ環境で働く準備をするように設計されています。さらに、電気療法と矯正メイク技術を使用して知識を広げます。次のことを学びます。

(典拠: Skin Care Specialist & Esthetician Program in NJ

(<https://www.raritanval.edu/career-training/career-training-programs/skin-care-specialist>)



謝辞

本研究は、科学研究費補助金（C）（課題番号 22K01928）の支援を受けたものである。

# The Formation Process of "Local Governance of the Workforce Development" in localities in the U.S. —Through a Case Study (Seattle-King County) —

Soichiro MAEYAMA

## Abstract

"Local Governance of Workforce Development" in the United States was established under a paradigm shift scheme, defined by federal law (PRWORA and WIA), and practically implemented at each local level (State; counties) . The dynamics of how it was actually formed at the local level were examined, particularly using Seattle-King County as a test case.

In the Seattle area, a social experiment called the "Seattle Job Initiative" (SIJ) was initiated in the late 1990s. This initiative, in collaboration with the innovative ideas of then-Mayor Rice, laid the foundation for a governance structure that supported job seekers and employers, with a focus on "sector team structures" and "case management." Efforts were made to engage stakeholders beyond vocational training agencies, including business stakeholders and community colleges. The insights gained from SIJ were later passed on to a collaborative framework (governance) managed by SKCWDC, which covered the entire Seattle-King County area and significantly contributed to the practical establishment of local governance in the early 2000s.

Additionally, the article provided information related to annual achievements, types of implementing agencies, as well as the establishment of the "Individual Training Account" (ITA) mechanism and the unique strategy known as the "Sector Approach" which is unique to workforce development.

Keywords : Workforce Development      Jobs Initiative      community college  
sector approach      Seattle-King County.

## Acknowledgement

This was supported by JSPS KAKENHI Grant Number 22K0192

DOI : 10.15096 / UrbanManagement.1605