

第4章 アメリカ

第1節 能力評価制度の概要

1. 制度概要

(1) 制度の背景

アメリカの能力評価は、汎用性の高いものと、特定企業だけで通用する企業特長的ものとの2つに分けられる。

そのうち、企業特長的な能力の評価に関して1990年代頃からある変化の兆候がみられる。個別企業が、1990年代から教育訓練投資額を高めるようになったのである。その内訳を見ると、給与所得上位の従業員に教育訓練を集中させている¹。企業が中核人材とみなす従業員の教育訓練とその評価に対して、重点を置くようになってきたのである。

一方で、企業から非中核人材とされる従業員は、企業内で教育訓練を受ける機会が減少している。中核人材とされる従業員が、高度かつ複雑で変化に柔軟に対応可能な職務能力を要求されるのに対し、非中核人材とされる従業員は単純で定型的な職務能力を求められるようになってきたため、彼らに対する能力評価が重要視されなくなってきたことがうかがえる。

これは、1970年代から1980年代にかけて、製造業を中心にアメリカ国内市場で日本企業が躍進し、各企業が相次いで新しい働き方を導入したことによる影響が大きい。

その前にまず、日本企業の競争力を探る試みが1980年代に行われた。

大統領諮問会議、ハーバード大学、マサチューセッツ工科大学などで大規模に日本企業が調査され、アメリカ企業と比較検討された。その調査内容は、人事労務管理、労使関係、働き方、作業組織、生産管理、研究開発、資本構造など多項目にわたり、これらの調査結果は、1985年のアメリカ政府による『産業競争力大統領諮問委員会報告』とハーバード大学の報告書『世界経済におけるアメリカの競争力(U.S. Competitiveness in the World Economy: 邦題『日本の脅威、アメリカの選択』)』、および1990年のマサチューセッツ工科大学の報告書として発表された。

ハーバード大学の報告書は、労働組合の経営協力、従業員の職務範囲の拡大や、チーム制、ジョブローテーションなどを通じて、従業員を経営へ巻き込むことに日本企業の競争力の源泉があるとした。また、マサチューセッツ工科大学の報告書は、企業の部門間の連携と部門内の従業員間の連携が競争力であると論じた。

これらは、労働長官と商務長官連名で開催された「労働者・管理者関係の将来に関する委員会(Commission on the Future of Worker- Management Relations)」(通称「ダンロップ

¹ Osterman (2005) p.5 は、企業の給与支出における教育訓練費の割合が1999年の1.9%から2004年の2.5%へと上昇していることを取り上げているほか、1995年には企業内の給与所得上位5分の1の従業員のうち40%が企業内で教育訓練を受けたことがあるのに対し、給与所得下位5分の1の従業員のうち教育訓練を受けたことがあるとしたのは22%に留まることをあげる。

委員会」) 報告へと結実。1995年に発行された報告書では、「労使間の協力と従業員参加」を通じた、職場の生産性向上を推進するための教育訓練の在り方や必要な法整備、企業から非中核人材とされる労働者に対する教育訓練、労働条件維持のための政策の必要性について、政府に提言を行った。

1950年代後半から1960年代には、労働力開発訓練法(the Manpower Development and Training Act)が能力育成の基盤であった。この法律が主として対象としていたのは、オートメーションを導入した製造業で働く男性労働者である²。求められる能力は定型的であり、市場動向の変化を想定したものではなかった。

1980年代になると、前述したように国際市場競争力に対応する新しい働き方と、その働き方を実現するための能力に注目が集まった。その背景には、従業員が経営に参加することや従業員間の連携を高めるとともに、市場動向の変化に柔軟に対応する能力が求められるようになったことがある。これにより、労働力開発訓練法に基づいて、製造業に求められる定型的な能力育成に対応してきたコミュニティカレッジや、テックカレッジ等の公的職業訓練機関の役割も、大きな変化を求められることになった。また、同様に労働組合と経営者が共同で運営してきた徒弟訓練制度も、市場動向の変化に柔軟に対応することが求められるようになったのである。

(2) 職業資格・認定資格と従業員の経営への巻き込み

アメリカの能力評価において汎用性が高いものとしては、医師免許や弁護士、会計士などの政府が公的に発行する「職業資格」と、業界団体が交付する「認定資格」に二分される。

「職業資格」は、連邦政府が中央集権的に発行するわけではなく、全米資格認定評価機関(National Organization for Competency Assurance)の審査に合格した資格認定機関によって行われる。

資格認定機関は州単位で設置されており、特定の州で取得した「職業資格」が他州でも通用するよう、法的措置がなされている。これらの「職業資格」は専門職を対象とし、資格を有していなければその職業に従事することが法的に認められない。数年ごとに更新手続きが必要になるが、市場動向の変化や従業員の経営参加といった新しい働き方を意識したものではない。

一方、「認定資格」は、それがなければ法的に職業に従事することができないというものではない。この「認定資格」には、現にその職業に就いている労働者の能力レベルを示すものと、その職業に就いているかどうかは問わないものの2つがある。

前者は、業界団体や産業別労働組合が加盟する企業の労働者の能力評価や賃金交渉のために活用されてきたものであり、後者は、マイクロソフト認定資格のような、企業や業界特殊

² Ibid., pp.35-36.

的ではない汎用性のある能力評価のために活用されてきたものである。

これらの「認定資格」は、業界団体や個別企業が独自に開発してきたものや、徒弟制度のもとで労使が発展させてきたものがある。しかし、1980年代以降に進んだ変化により、市場動向の変化に柔軟に対応することや、従業員が経営に参加すること、従業員間の連携を高めることに対応することが求められるようになった。これにあわせて、上述したようにコミュニティカレッジやテックカレッジ等を活用した、職業訓練に関する政策の在り方の路線変更が余儀なくされたのである。さらには、新しい働き方の導入を通じたアメリカ企業の競争力の向上に、政策的に関与するようになった。

それは、全国レベルで統一した能力評価制度や教育訓練を行う方向からの変更を意味し、市場動向の変化への柔軟な対応と従業員間の連携の促進、および従業員による経営参加を指標とする能力評価や教育訓練制度への方向性を打ち出したのである。これにより、業界団体、企業、教育訓練機関、労働組合、コミュニティなどの自主的な参加を求めた。

その政策を実現する包括的な法令が1994年アメリカ教育法である。

この法令の Section2.(4)には、「(B)高品質かつ国際競争力のある内容及び生徒の能力基準に関する開発や認証を援助すること」とある。これは、新しい働き方とその能力基準の開発や育成について教育法と連結させるものである。

また、Section2.(5)では「連邦政府、州、地域、学校レベルで、高度な基礎学力、職業のスキル・スタンダードを満たし、雇用や市民参加の世界で成功するために、全ての生徒に公平な教育機会を率先して提供することを支援すること」とし、同(7)では「労働力の必要なスキルを高める国家戦略の要石として、スキル・スタンダード、認証に関する自主的な全国的システムの開発・採用を鼓舞すること」としている。ここで、新しい働き方に関する能力を「スキル・スタンダード」として表現したのである。

(3) 全国スキル・スタンダード法

全国スキル・スタンダード法(National Skill Standard Act)として通称される1994年アメリカ教育法Title Vの内容をみると、1994年アメリカ教育法のSection501からSection509にかけての9項目が全国スキル・スタンダード法に該当し、内容の中核部分はSec.502からSec.504までとなっている。

Sec.502は、スキル・スタンダードの目的についてである。

「携帯可能な証明書及びスキルの提供による労働者の雇用保障の増強」、「失業を防ぐためのスキル認証の獲得」、「キャリア向上の追求」、「学生と未経験労働者が、効果的に高給な仕事に就くために必要とされるスキル・レベル及び能力を判断するため」と規定されている。主要な目的は「ハイパフォーマンス組織への移行を促進するため」とあり、これはすなわち新しい働き方を導入するための制度に他ならない。

Sec.503は、制度を運用するための全国スキル・スタンダード委員会についての規定である。

委員会の構成は、労働省長官、教育省長官、商務省長官、米国教育基準・改良評議会議長など連邦政府から4名、業界団体もしくは業界団体加盟企業から8名、労働組合側から8名、中立の人的資源管理専門家2名の22名に加えて、教育機関、コミュニティ、地方行政、権利擁護を行っている非営利組織の4分野から、それぞれ少なくとも1名の6名をあわせた合計28名となっている。全国スキル・スタンダード委員会は、常勤理事と測定・評価に関する専門能力を持った職員を任命して日常業務にあたる。

Sec.504 では、全国スキル・スタンダード委員会の機能を6つに定義する。

- ① スキル・スタンダードを適用する職業を特定してグループ分けすること
- ② スキル・スタンダードの開発をするための自主的なパートナーシップを創設すること
- ③ スキル・スタンダードを活用する労働力の調査や必要な能力を育成するための教育プログラムを開発すること
- ④ 自主的に開発されたスキル・スタンダードを、汎用性を持つものとして公式に承認すること
- ⑤ 公民権規範と抵触しないように調整すること
- ⑥ 自主的パートナーシップの適格要件を審査し、合格した場合は助成金を供与すること
(予算規模は、法令制定時の1994年で1,500万ドル)

全国スキル・スタンダード法の概念は、特定の職業グループに関係のある当事者の自主的なパートナーシップが、自らのスキル・スタンダードを設定することを重視している。これはつまり、連邦政府が中央で画一的な基準を設定するのではなく、必要な能力要件にもっとも詳しい当事者に権限を委譲することである。自主的パートナーシップに参加する当事者は、業界団体もしくは団体に参加する企業、労働組合もしくは経験のある非管理職従業員、教育機関、コミュニティ組織、地方行政担当者、権利擁護組織として定義されている。連邦政府が直接に関与するのは、スキル・スタンダード制度における能力評価の全体的なガイドラインの設定、自主的パートナーシップの適格認定、職業グループの設定などに留まっている。

このような能力評価設定における権限を委譲することは、刻々と変化する市場動向に対応した能力基準を設定することが目的となっている。

全国スキル・スタンダード委員会が作成した制度運用のためのガイドライン「仕事の構築—スキル・スタンダードのための共通的な枠組み(Built to Work: A Common Framework for Skill Standards)」では、スキル・スタンダードが想定する仕事と、なぜスキル・スタンダードが必要なのかについて解説している。

ここでは、「仕事とは変わっていくものであるということは知っているが、どう変わっていくのか?」「労働者に新しいスキルが必要なことは知っているが、どのようなスキルなのか?」「労働者を、この新しい労働環境に適応させるようにするため、我々がどのように活動すべきなのか」を明らかにするための青写真として、スキル・スタンダードを位置づけて

いる。

また、スキル・スタンダードは、現場第一線の労働者に、より大きな責任感を喚起し、彼らが高度なスキルと技術を用い、顧客の需要に合致するために大きな役割を担うという、活性化された仕事に関する新しい展望をもたらすものである。労働者が、指示に従い、限られた範囲でのスキルを用い、そして経営に対する品質の向上とコストの削減の問題をそのままに放置していた従来の状況からすると、劇的な変化である。現場第一線の労働者による新しい役割を表現することによって、スキル・スタンダードは、雇用主・労働者がハイパフォーマンスな仕事といった新しい世界へと変遷を遂げることを手助けするのであるとするように、現場労働者への権限委譲、自律的な管理といった新しい働き方を視野においたものである。

(4) 制度概要

全国スキル・スタンダード法は、自主的パートナーシップの対象となる職業グループを次の15に分類した。

- ・ 農林水産業 (Agriculture, Forestry, and Fishing)
- ・ ビジネス、経営管理 (Business and Administrative Services)
- ・ 建設 (Construction)
- ・ 教育、訓練 (Education and Training)
- ・ 金融、保険 (Finance and Insurance)
- ・ 健康、人材 (Health and Human Services)
- ・ 製造、取り付け、修理 (Manufacturing, Installation, and Repair)
- ・ 鉱業 (Mining)
- ・ 公務、法務、保安 (Public Administration, Legal, and Protective Services)
- ・ レストラン、宿泊、接客、観光、娯楽、レクリエーション (Restaurants, Lodging, Hospitality and Tourism, and Amusement and Recreation)
- ・ 小売、卸売、不動産、個人向けサービス (Retail Trade, Wholesale Trade, Real Estate, and Personal Services)
- ・ 科学技術 (Scientific and Technical Services)
- ・ 通信、コンピューター、芸術・芸能 (Telecommunications, Computers, Arts and Entertainment, and Information)
- ・ 輸送 (Transportation)
- ・ 公益、環境、廃棄物管理 (Utilities and Environmental and Waste Management)

これらの分類に属する自主的パートナーシップが能力基準を定める手順については、「仕事の構築—スキル・スタンダードのための共通的な枠組み (Built to Work: A Common Framework for Skill Standards)」で提示している。

まず、能力基準を、集約的 (Concentration Skill Standards)、中核的 (Core Skill Standards)、専門的 (Specialty Skill Standards) の三つの段階に分類する。それぞれの基準は次の通りである。

ア. 集約的基準

集約的基準 (Concentration Skill Standards) は、15 の職業グループの一つずつをそれぞれ分野別に区分し、そのなかで共通した能力を抽出したものを基盤としている。たとえば製造業における集約的基準 (Concentration Skill Standards) であれば、「生産 (Production)」、「健康・安全・環境・保険 (Health, Safety, Environment and Assurance)」、「保全、取付け、修理 (Maintenance, Installation, and Repair)」、「物流、在庫管理 (Logistics and Inventory Control)」、「品質保証 (Quality Assurance)」、「生産工程開発 (Production and Process Development)」の6つに区分し、それぞれに共通した能力の基準を特定する。これが集約的基準を特定する作業であり、自主的パートナーシップがスキル・スタンダードを策定する第一歩である。なお、個別の職業グループにおける区分は、最大で6つまで置くことができる。

イ. 中核的基準

集約的基準を特定したのち、ある産業で必要かつ中核的な「品質向上」、「生産性向上」、「顧客満足度の上昇」などをもたらすために、集約的基準で特定したスキルから抽出したものが中核的基準 (Core Skill Standards) となる。

この中核的基準と少なくとも一つの集約的基準における認証を獲得した場合、全国スキル・スタンダード委員会が認めた自主的パートナーシップのコアプラス認証が労働者に与えられる。この認証を取得した労働者は、産業内における移動が保証されることを全国スキル・スタンダード委員会が期待している。

ウ. 専門的基準

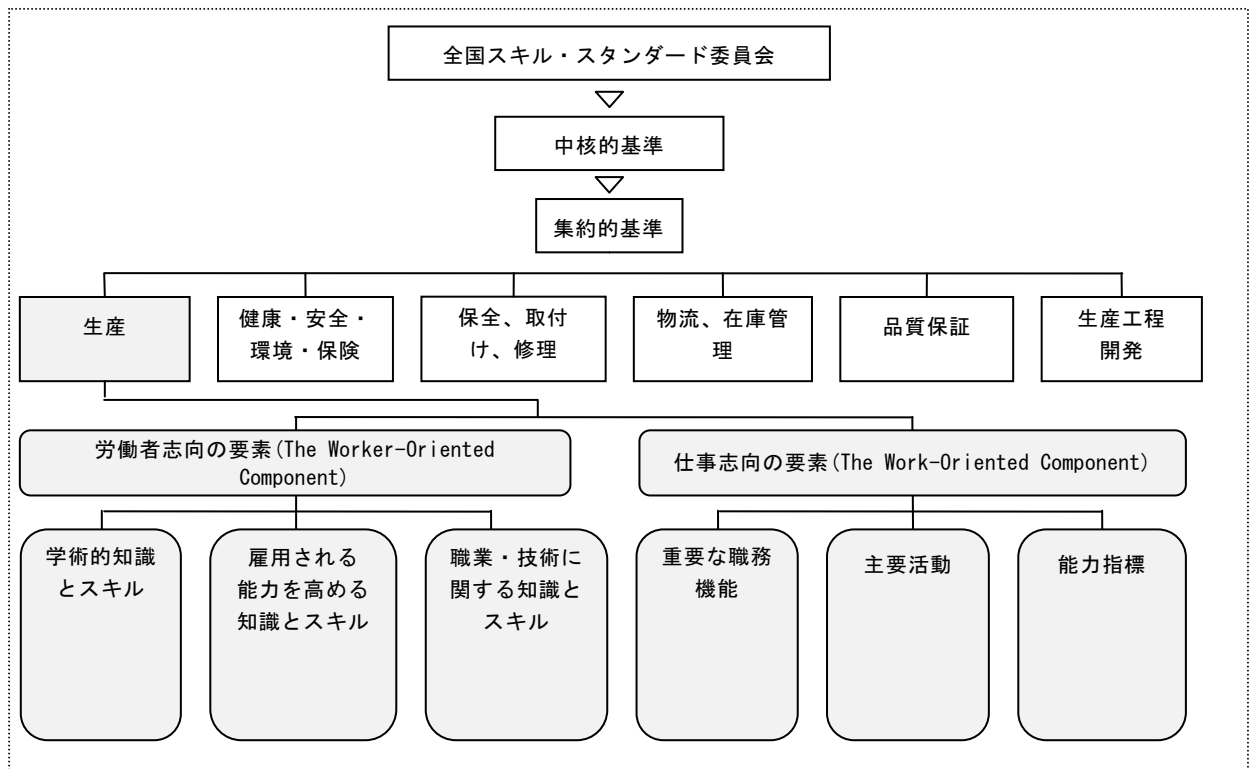
専門的基準 (Specialty Skill Standards) は、これら集約的基準や中核的基準のような汎用性の高さよりも、特定の産業や企業を対象としたスキルに絞ったものとなっている。換言すれば、産業内の企業間における柔軟な移動を念頭に置いた集約的基準や中核的基準を特定の産業、個別企業で必要な能力に限定した専門性を高めるための基準である。専門的基準も自主的パートナーシップにより認証される。

エ. 能力基準の構造と自主的パートナーシップ

この仕組みは次のように整理できる。全国スキル・スタンダード制度は、まず職業グループを15に分類した上で自主的パートナーシップを募る。ついで、従業員に求める能力を

「集約的」、「中核的」、「専門的」の3分類した上で、自主的パートナーシップに向けた能力基準策定のためのガイドラインを設定する。その上で、自主的パートナーシップが自ら構築した「集約的」、「中核的」、「専門的」の具体的な基準を、全国スキル・スタンダード委員会が審査する。これらに基づいて、それぞれの自主的パートナーシップが「集約的」、「中核的」、「専門的」のそれぞれの項目について労働者に認証を与えるといった具合である。

図表 4-1 製造業における集約的基準



出所：Palassis, et al. (2004) Figure 3 を参考に著者作成

全国スキル・スタンダード委員会はガイドラインを提示するのみで、実際の能力基準策定作業には関与しない。これは、刻々と変化する市場動向に対応した能力基準の改訂を自主的パートナーシップが不断に行うとともに、自らの産業に最適な能力基準を策定可能とするために権限を委譲していることを意味する。

また、集約的、中核的といった基準は定型的で、職務を限定した能力に対する基準を想定しているわけではない。各産業にはたとえば「品質向上」や「生産性向上」、「顧客満足度の上昇」といった総合的な目標がある。個別の職務においては、この目標の達成に向けてそれぞれが連携することが求められる。これを念頭に個別職務の能力基準を設定したものが、集約的基準となっている。この集約的基準を策定する過程で抽出した個々の能力を、「品質向上」や「生産性向上」、「顧客満足度の上昇」といった目標に向けて汎用性が高いかたちで抽出したものが中核的基準である。そこには職務間の連携が意識されている。このようにいったん

抽象化した能力を、特定産業や企業というように再び具体化したものが専門的基準となる。

「品質向上」や「生産性向上」、「顧客満足度の上昇」などのような目標は、市場動向の変化によって変わる可能性がある。それに基づいて個々の職務に求められる能力や職務そのものも変更されうる可能性があるため、中央で集権的に基準を定める方式を避け、自主的パートナーシップによる方策を採用しているのである。

(5) ヒト基準と仕事基準の能力評価

「集約的」、「中核的」、「専門的」という3つの基準の中で、職務における基礎的な基準を特定しているものが集約的基準である。この集約的基準は、ヒト基準と仕事基準の能力評価に分けられている。

元来、アメリカでは仕事基準の管理が行われてきた。古くは、テイラーの科学的管理法を導入することにより職務を細分化し、賃金管理と時間管理を結びつけたことに始まる。ついで、生産現場にベルトコンベアーを用いたことで、細分化された職務がベルトコンベアーによって再統合され、職務区分と賃率を労働組合が規制するというフォード・システムが導入され、仕事基準の管理が完成したのである。この結果、労働者の評価は、与えられた職務をこなすことができるかどうか基準となり、その労働者がどのような能力を持っているかというヒト基準の視点は軽視されることとなった。

しかし、前述したとおり、1980年代には様相が一変することになる。

従業員間の連携や経営参加が重要であると認識されるようになったのである。与えられた職務をこなすだけでよかった労働者は、担当以外の職務との連携や能力を最大限に発揮することが求められるようになった。そのため、仕事基準の評価だけでなく、ヒト基準の評価の重要性が増した。

それではまずヒト基準からみていこう。

ア. ヒト基準「労働者志向の要素」

ヒト基準は、「労働者志向の要素(The Worker-Oriented Component)」とされ、①学術的知識とスキル(Academic Knowledge and Skills)、②雇用される能力を高める知識とスキル(Employability Knowledge and Skills)、③職業・技術に関する知識とスキル(Occupational and Technical Knowledge and Skills)の3つで構成される。

ヒト基準では読解力、記述力、計算能力、科学手法による論理的能力といった「学術的知識とスキル」、話したり聞いたりというコミュニケーション能力、情報通信技術に関する能力、情報収集分析力、問題分析解決力、決定や判断力、体系化や計画立案能力、社会的スキル、変化への適応力、チームワーク力、統率力、合意形成能力、自己とキャリア形成能力といった、「雇用される能力を高める知識とスキル」という、現に担当している職務と直結しないものも含んだ労働者の潜在能力を重視している。

イ. 仕事基準「仕事志向の要素」

一方、与えられた職務を遂行できたかどうかという労働者の顕在能力を「仕事志向の要素(The Work-Oriented Component)」とした。その構成は、①重要な職務機能(Critical Work Functions)、②主要活動(Key Activity)、③能力指標(Performance Indicators)の3つである。

重要な職務機能は、個々の職務から抽出した達成しなければならない網羅的な責務のことを指し、その数は最大で15である。主要活動とは、重要な職務機能を実行する際の義務と作業のことで、その数は3つから6つである。その主要活動が的確に遂行できているかどうかを判断するものが能力指標であり、その数は3つから6つとしている。

たとえば、「生産」という集約的基準の場合、「顧客のニーズに合った製品を生産する」、「機器、工具、仕事を維持・管理する」、「安全で生産的な作業現場を維持する」、「品質を維持し、継続した改善工程を行う」、「確実に資産を事業要求に合わせるため、同僚や外部の顧客とコミュニケーションをとる」、「製品と生産する作業チームを調整する」、「作業現場において機器を安全に使用する」、「製品及び工程を品質基準に合わせるように是正する」の8つの重要な職務機能に分類する。

そのうち、「顧客のニーズに合った製品を生産する」という重要な職務機能は、「顧客のニーズを特定する」、「材料・工具・機器などの資源が、生産工程において利用可能であるよう設定し確認する」、「生産工程に合った機器を設定する」、「製品が仕様書に適合しているかを確実にするために、検査・試験する」、「顧客の要求に応じた製品及び工程を文書化する」、「出荷・配送のための最終製品を準備する」という6つの主要活動に分類できる。これは、生産工程の整備から顧客ニーズの特定とそれに合わせた生産工程の設定、製造後の検査と試験、顧客ニーズに関する記録といった生産過程と顧客ニーズを結びつけるための一連の機能を指す。

ついで、「顧客ニーズを特定する」という主要活動に関し、「企業内、企業外の顧客ニーズを認識する³⁾」、「製品概観や印刷仕様書について問い合わせをする顧客のニーズを、継続的に確実に理解する」、「定期的に顧客ニーズを見直す」、「顧客に関する明細事項を最新のものにする」、「交替従業員・同僚・管理経営者に顧客ニーズを効率的に伝える」、「顧客ニーズの実現を妨げる問題に積極的に取り組む」という6つの能力指標をおく。

(6) 生産におけるスキル・スタンダード認証

集約的基準の1つである「生産」でスキル・スタンダードの認証を労働者が得るためには、顕在能力を重視した仕事基準として8つの重要な職務機能についてそれぞれ3つから6つの

³⁾ ここでいう企業内の顧客ニーズとは、関連した業務を行う他の従業員のニーズのことを指す。

主要活動と、個々の主要活動に関する3つから6つの能力指標をクリアしなければならない。同時に、潜在能力を重視したヒト基準として、3つのスキルと知識をクリアすることが求められる。

ヒト基準としての「労働者志向の要素(The Worker-Oriented Component)」における、①学術的知識とスキル(Academic Knowledge and Skills)、②雇用される能力を高める知識とスキル(Employability Knowledge and Skills)、③職業・技術に関する知識とスキルでは、それぞれ労働者と監督者という役割別に高・中・低の難易度を定めている。この難易度は、「生産」における数学のスキルであれば、労働者の難易度は低、監督者の難易度は低で設定し、さらに数学の内容と問題解決という2つの複雑さの次元に分ける。このうち、数学の内容については、数的感覚と計算、幾何学・度量法・空間感覚、データ分析・統計・確率における複雑さ、関数と代数的な思考、表現とコミュニケーションの複雑さの5つの副次元にわけてそれぞれに難易度を設定する。

(7) スキル・スタンダードの認証

全国スキル・スタンダード制度は、業界団体もしくは団体に参加する企業、労働組合もしくは経験のある非管理職従業員、教育機関、コミュニティ組織、地方行政担当者、権利擁護組織によって構成される、自主的パートナーシップが自らスキル・スタンダードを設定して資格を認定することを基本とする。

連邦政府の役割は、これら自主的パートナーシップにガイドラインを提示する全国スキル・スタンダード委員会の活動を支援することである。全国スキル・スタンダード委員会は、自主的パートナーシップの認定を行うとともに、自主的パートナーシップが作成する能力評価に関するガイドラインを設定する。

したがって、スキル・スタンダードの認証は、自主的パートナーシップが行うことになるが、評価者の育成や認証にかかる経費などは、それぞれの自主的パートナーシップにまかされることになる。それは自主的パートナーシップの構成にも影響されることになる。

徒弟訓練制度を有する労働組合と使用者が参加していれば、教育訓練の仕組みやスキル・スタンダードの認定は、徒弟訓練制度に依存する。また、コミュニティカレッジやテックカレッジが参加している場合、これらの教育機関の講義の受講が義務付けられることもある。

第2節 能力評価制度の現状

1. 全国スキル・スタンダード制度に潜むパラドックス

結論から言えば、全国スキル・スタンダード制度は定着しなかった。

医師免許や弁護士、会計士などの政府が公的に発行する「職業資格」が、全米資格認定評価機関(National Organization for Competency Assurance)の審査に合格した資格認定機関

によって行われ、連邦政府が中央集権的に発行するものでないとしても、地域や企業の壁を超えた汎用性を持つ能力評価制度として機能している。

全国スキル・スタンダード制度は、業界団体が交付する「認定資格」と同様に、同一産業もしくは業界内で地域や企業の壁を超える汎用性を持つものとして期待された。さらに、労働者一人ひとりの働き方を国際市場競争力の激化に対応させるという視点がこめられた。

しかし、本章の冒頭に記したように、個別企業は、市場競争力を自ら向上させることを目的として、中核人材に対する教育投資を高めてきている。その一方で、単純で定型的な業務を担う非中核人材には投資を行わない。それだけでなく、そのような職務は、派遣、請負、パートタイマーといった非典型雇用の活用が進んだ。つまり、個別企業の多くは、市場競争力を向上させる方法として、自主的パートナーシップを形成する全国スキル・スタンダード制度に依拠するのではなく、人材活用において中核と非中核に選別したうえで、中核人材には個別企業の状況にあわせた能力の育成とその評価を自ら行う方向に向かったのである。

全国スキル・スタンダード制度は、業界団体もしくは団体に参加する企業、労働組合もしくは経験のある非管理職従業員、教育機関、コミュニティ組織、地方行政担当者、権利擁護組織によって構成される自主的パートナーシップを基盤とする。個別企業は、それぞれのパートナーの思惑を意識しなければならず、市場動向の変化に対応するという柔軟性が失われることにつながる。したがって、なんらかの強制力、インセンティブ、自主的に参加するという社会の一員としての意識といったようなものが企業側にない場合は、自主的パートナーシップに参加するメリットは大きく削がれることになるのである。なぜなら、企業側が望んでいるのは企業特種的な能力の育成であり、その能力は、市場動向の変化に伴って絶えず更新が求められるものだからである。

ここにいくつかのパラドックスがある。

全国スキル・スタンダード制度の下で、産業や業界内で労働者が汎用性の高い能力を身につけることは、個別企業にとって中核人材が企業外に流出する可能性を高める。その一方で、自主的パートナーシップに参加するそれぞれの構成員に配慮した制度では、個別企業の中核人材を育成するためには不十分である。さらには、企業にとっての非中核人材や、非中核業務を行うために活用する非典型雇用労働者には、基礎的な教育訓練の機会が失われてきているが、これらの労働者の能力向上を考える場合、全国スキル・スタンダード制度が想定する領域はオーバースペックである。

したがって、個別企業が自らの市場競争力向上と教育訓練投資効果を最大化するためにも、非典型雇用労働者や、企業から非中核人材とされた労働者に教育訓練機会を提供するためにも、全国スキル・スタンダード制度は、必ずしも有効な方法ではなかったのである。その矛盾が明らかになったとき、政策的により重要度を増したのは、企業による教育訓練機会の網の目からこぼれた労働者に対する教育訓練と、能力評価の仕組みの構築になったのである。これが、全国スキル・スタンダード制度が定着しなかった理由である。

2. 全国スキル・スタンダード委員会の消滅

全国スキル・スタンダード法が成立した1994年は、民主党ビル・クリントン大統領政権下だった。そのため、全国スキル・スタンダード法は、民主党の最大の支持基盤である労働組合の意向が強く反映されている。それは、上部組織である全国スキル・スタンダード委員会と、実施組織である自主的パートナーシップの構成にあらわれている。

全国スキル・スタンダード委員会は、先に述べたように、政府4名、業界団体8名、労働組合8名、その他8名の合計28名で構成される。政府の4名を除けば合計24名であり、労働組合代表はそのうちの3分の1を占める。自主的パートナーシップには、労働組合の参加が義務付けられていないが、労働組合もしくは経験のある非管理職従業員の参加が求められており、労働組合の参加が意識されている。

図表 4-2 スキル・スタンダード、パートナーシップ

- ・ 製造業スキル・スタンダード協議会
(The Manufacturing Skill Standards Council ;MSSC) (www.msscusa.org)
- ・ 全国高度製造業連合 (National Council for Advanced Manufacturing; NACFAM)
(www.nacfam.org/Default.aspx)
- ・ 製造技術協会 (The Association for Manufacturing Technology ;AMT) (www.mfgtech.org)
- ・ 全国工作機械器具設備・機械加工協会 (National Tooling & Machining Association) (www.ntma.org)
- ・ 全国金属加工技術協会 (The National Institute for Metalworking Skills ;NIMS) (www.nims-skills.org)
- ・ 精密金属成形協会 (Precision Metalforming Association) (www.pma.org/home/)
- ・ 精密機械加工製品協会 (The Precision Machined Products Association; PMPA) (<http://www.pmpa.org/>)
- ・ 制服・布地製造協会 (Uniform and Textile Service Association) (<http://www.trsa.org/>)
- ・ 米国溶接協会 (American Welding Society) (www.aws.org)
- ・ 全国電気工事事業者協会 (The National Electrical Contractors Association; NECA) (www.necanet.org)
- ・ 米国電子工学協会労働力卓越センターTeck America (www.aeanet.org) (www.techamerica.org/)
- ・ 電子工業財団
- ・ 米国電子工業会
- ・ 職業・技術教育州コンソーシアム (The Career and Technical Education Consortium of States (CTECS)
(formerly known as VTECS) (www.v-tecs.org)
- ・ 職業研究開発センター (The Center for Occupational Research and Development; CORD) (www.cord.org)
- ・ 米国印刷業協会 (The Printing Industries of America; PIA) (www.gatf.org)
- ・ 全国ガラス協会 (National Glass Association; NGA) (www.glass.org)
- ・ 熟練労働者助手・A G C 教育・訓練基金 (Laborers' International Union of North America; LIUNA)
(www.laborers-agc.org)
- ・ 化学情報サービス機関 (Chemical Abstracts Service; CAS) (www.acs.org/education/curremats/skills.html)
- ・ 教育開発センター (Education Development Center; EDC) (www.edc.org)
- ・ 全国農業教育者協会 (National Association of Agriculture Educators) (www.naae.ag)
- ・ 福祉サービス研究所 (Human Services Research Institute; HSRI) (www.hsri.org/skill/csss.html.)
- ・ 全国保険医療スキル・スタンダード・プロジェクト (West Ed) (www.wested.org/nhcssp/)
- ・ 全国食料雑貨商協会 (National Grocers Association; NGA) (www.nationalgrocers.org)
- ・ 全国小売業連盟 (National Retail Federation; NRF) (www.nrf.com/)
- ・ ホテル・レストラン専門教育協議会 (the International Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education; CHRIE) (<http://chrie.org>)
- ・ トラック運転手協会 (the Professional Truck Driver Institute; PTDI) (www.ptdi.org/standards/)
- ・ 管理行政専門職国際協会 (IAAP) (www.iaap-hq.org)

出所：日本労働研究機構、資料シリーズ No. 134 を参考に著者作成

2003年に全国スキル・スタンダード委員会は、全国スキル・スタンダード機構(National Skill Standards Board Institute : NSSBI)に改組され連邦政府の手を離れた。

しかし、労働組合側に行なったインタビュー調査によると、全国スキル・スタンダード機構によるイニシアティブもはや消滅したとのことである。

アメリカ労働総同盟産業別組合会議(AFL-CIO)の機関であるワーキング・フォー・アメリカ機構(Working for America Institute)は、全国スキル・スタンダード制度をはじめとする経営側とのパートナーシップを担う。このワーキング・フォー・アメリカ機構の副代表(Assistant Director)、Jeff Reckert氏によると、クリントン民主党政権後のブッシュ共和党政権下で全国スキル・スタンダード委員会は消滅し、製造業など12程度で残っているだけだという⁴。

その言葉を裏付けるように、2003年時点で豊富な資料を提供していた全国スキル・スタンダード委員会のウェブサイト(<http://www.nssb.org>)は、2011年12月現在で、概要的な情報をみることができるのみで形骸化している。

2003年時点では、図表4-2のようなスキル・スタンダードに関するパートナーシップが存在していた。

3. 全国スキル・スタンダード制度と徒弟訓練制度

これらの自主的パートナーシップは全国スキル・スタンダード委員会が設定した15の職業グループのうち、5しか網羅していない。

2011年12月現在では、図表4-2のうち、制服・布地製造協会 Uniform and Textile Service Association は、Textile Rental Services Association of America (TRSA)に吸収合併されたほか、米国電子工学協会労働力卓越センターは Information Technology Association of America (ITAA)に吸収され TechAmerica に組織替えした。

これらの自主的パートナーシップは、労働組合に組織された製造業に集中している。これは、労働組合に組織された企業が、労働組合との間に徒弟訓練制度を保持していることと無縁ではない。

この点に関し、全国電気工事事業者協会(The National Electrical Contractors Association; NECA)と国際電気工組合(IBEW; International Brotherhood of Electrical Workers)が、全米規模で展開する徒弟訓練制度の訓練センターの一つであるNECA/IBEWウォーレン訓練センターにインタビューを実施した⁵。

NECA/IBEWウォーレン訓練センターは、ミシガン州オークランド郡ウォーレンに位置する。労働組合は1937年全国徒弟制度法に基づいて、団体交渉を通じ徒弟訓練制度におけ

⁴ 2011年8月16日に Working for America Institute、Assistant Director、Jeff Reckert氏に行なったインタビュー。

⁵ 2011年8月19日に NECA/IBEW ウォーレン訓練センターの Training Director、Gary Populak氏およびIBEW、Kenneth F. Briggs氏へのインタビュー。

る資格設定、認証、教育訓練に関与している。

電気工は、電気工事業業者に雇用される従業員であるが、一定期間ごとに雇用主を替える。工事期間が終了すればそれまでの雇用が終了し、新しく始まった工事を請け負う事業主に雇用される。一方、全国電気工事業協会に所属する事業主は、比較的の小規模でその数は多い。

1980年代までの電気工における徒弟訓練制度は、比較的に定型的な技能の習得を行っていたが、進出日本企業の教育訓練制度に触れたことにより、従来型の教育訓練制度を変更する必要性を痛感した。具体的には、市場動向の変化に柔軟に対応するために、教育訓練プログラムの内容を絶え間なく変更させていくことと同時に、経営側のニーズに合致させる努力が必要であると **IBEW** 側は気がついたのである。しかし、**NECA** 側は、労働組合側による徒弟訓練制度の改革を望まなかった。このような状況で、1994年全国スキル・スタンダード法が自主的パートナーシップの構築を促したことが転機となった。

そもそも、経営側が主導してきた徒弟訓練制度に労働組合の関与を認めたものが1937年全国徒弟制度法である⁶。しかし、その状況からさらに労働組合側が関与することを経営側が望まなかったのである。そのため、全国スキル・スタンダード法に加えて、地元の政治家なども巻き込んで経営側を議論のテーブルにつかせたのである。

同様の事例は、ワーキング・フォー・アメリカ機構 (**Working for America Institute**)、副代表 (**Assistant Director**)、**Jeff Reckert** 氏からも聞くことができた。労働組合側が経営側に協力する際の重要な鍵となるのは、経営側の歩み寄りだということである。

つまり、徒弟訓練制度、もしくは団体交渉によって、教育訓練制度の運営を労働組合と使用者が行っている産業では、全国スキル・スタンダード制度が浸透しやすかったのに対し、教育訓練制度を労使間で協議しない、もしくはそもそも労働組合がない企業であれば、経営側の自主的な協力を促すことは困難だったのである。

NECA/IBEW ウォーレン訓練センターと同様に、現存する自主的パートナーのなかには活発に事業を展開しているところもある。

そのひとつの製造業スキル・スタンダード協議会 (**The Manufacturing Skill Standards Council; MSSC**) は、認定製造技術者 (**Certified Production Technician; CPT**) 資格を発行する。**CPT** は安全、品質管理、製造工程、保守の4つの分野を対象とする。エントリーレベルのうち、全米で40%が資格を取得して、技術を有する労働力として業界団体に供給することを目指している。また、認定物流技術者 (**Certified Logistics Technician**)、と認定準物流技術者の資格認定も行う⁷。

ほかにも、全国高度製造業連合 **National Council for Advanced Manufacturing (NACFAM)** は、2008年にペンステート大学とナノテクノロジー・スキル・スタンダードの

⁶ 平沼 (2007) pp.40-42.

⁷ **The Manufacturing Skill Standards Council (MSSC)** ウェブサイト www.msscusa.org 2011年10月26日閲覧。

設計で協力しているなど、最近の活動もある⁸。

全国工作機械器具設備・機械加工協会(National Tooling & Machining Association)⁹や精密機械加工製品協会(The Precision Machined Products Association; PMPA)¹⁰は、訓練の実施においてコミュニティカレッジや大学との連携を行う。

また、熟練労働者助手・AGC教育・訓練基金(Laborers' International Union of North America; LIUNA)が提供する訓練プログラムを受講すれば大学側の単位として認定される¹¹。

IBEWによる徒弟訓練制度の改革も進行中である。

従来は、熟練工と見習工という2つの段階だった徒弟訓練制度を、6段階に分割する試みが行われている。目的は、資格の段階を細分化することで賃金の段階もあわせて細分化し、経営側に賃金コストにおける柔軟性を与えることである。

労働組合に組織されていない企業は、徒弟訓練制度の資格要件に縛られずに人件費を柔軟にコントロールすることができるため、労働組合に対して労務コストの点で優位に立つことができる。この状況に対応することが目的の一つであり、労働者にとっては熟練工になるための能力要件や、求められる訓練期間の段階がわかりやすくなるというメリットがある。

2005年からパイロットプログラムをフロリダで開始し、06年からは全国展開を始めており、一元的に決められていた見習工の賃金は、職階に合わせて段階的となって、新しい職階は、熟練工の40%から80%の賃金レンジとして設定された¹²。

4. キャリアラダーの構築を目指して

全国スキル・スタンダード制度は、労働組合と使用者による教育訓練制度を改革して国際市場競争に対応するという点、経営協力において労働組合の存在意義を高めるという点、経営側の参加を促す点で一定程度の効果があったと言えよう。

しかしながら、労働組合の組織率が低い産業や、従来から労働組合と使用者による教育訓練制度がなかった産業、非典型雇用労働者は、全国スキル・スタンダードが想定する範囲からは外れてしまった。

その結果、レストランで皿洗いに従事する低賃金状態にある労働者の生活や、同様に低賃金状態にある介護労働者の生活を、どのように引き上げていくかというような課題が浮き彫りになったのである。この課題を解決するためには、技能レベルを設定して賃金上昇の階段をつくるというキャリアラダーの構築が重要になる。

⁸ National Council for Advanced Manufacturing (NACFAM) ウェブサイト <http://www.nacfam.org/Default.aspx> 2011年10月26日閲覧。

⁹ National Tooling & Machining Association ウェブサイト www.ntma.org 2011年10月26日閲覧。

¹⁰ The Precision Machined Products Association (PMPA) ウェブサイト <http://www.pmpa.org/> 2011年10月26日閲覧。

¹¹ Laborers' International Union of North America (LIUNA) ウェブサイト www.laborers-agc.org 2011年10月26日閲覧。

¹² IBEW Requiring Locals to Implement New Classifications to Boost Market Share, Daily Labor Report, Oct.6, 2010.

その取組みを行っている、レストラン従業員の権利を擁護し相互扶助を目的とする NPO である Restaurant Opportunities Center (ROC) と在宅介護協同組合 (CHCA: Cooperative Home Care Associates) を取り上げたい。

ROC は、労働組合が組織していないレストランの従業員を組織する NPO として、2001 年にニューヨークで設立された。

キャリアラダー構築の仕組みは、皿洗い等の店の裏側から、給仕人の手伝い (Busser) や使い走り (Runner) という店の表側の、給仕人、バーテンダーへつながる資格を設定し、教育訓練を実施して資格認定を行って証明書を発行する。資格は ROC と提携関係のある経営者間で横断的に有効である¹³。

続いて、在宅介護協同組合 (CHCA: Cooperative Home Care Associates) は、1985 年設立で本部がニューヨーク市サウスブロンクスにある。教育訓練を専門に行う組織を開設し、在宅介護労働者→在宅医療助手→認定看護助手 (CNA)→免許実務看護師 (LPN)→正看護師 (RN) へとつながるキャリアラダーの設定を通じて、労働条件の向上を目指している¹⁴。

2008 年のリーマンショック以降、政策的にもキャリアラダー構築に向けて舵を切っている。

まず、2010 年に開始した「デッキに全ての手を (All-hands-on-deck strategy)」と名付けられたプログラムである。これは、職業訓練の効果を高めるため、実際に人材募集を行う企業を参加させ、毎年 1 万人の技能労働者を育成することを目標とするものである¹⁵。

コミュニティカレッジで行う訓練と企業をつなぐ「アメリカの未来の為の技能 (Skills for America's Future)」と名付けられた施策も行われている。企業側のニーズと職業訓練を直結させ、企業側が認識しやすい技能資格を労働者が取得するように促すものである。この施策に基づき、全米製造業協会 (NAM) は会員企業とともに製造業における技能資格認定制度を設定しており、政府は労働者に対して資格の取得を奨励している。

「アメリカの未来の為の技能 (Skills for America's Future)」の運営委員会には、ハイアットホテルリゾーツを運営するプリッツカーグループ、モトローラー、アクセンチュア、グループンなどの経営者に加え、全米コミュニティカレッジ協会が参加している。

2010 年 10 月には、大統領経済回復顧問委員会 (The President's Economic Recovery Advisory Board :PERAB) と労働省が、職業訓練に関する施策を公表している。

PERAB には政府、企業、労働組合、コミュニティカレッジも加わって協議し、マクドナルド、パシフィックガス・エレクトリック、アクセンチュア、ユナイテッド・テクノロジー、ギャップの 5 つの企業が協力を表明している。

¹³ ROC United (Saru Jayaraman, Fekkak Mamdouch, Jonathan Hogstead) および ROC Detroit (Minsu Longiaru) への面接インタビュー、2010 年 11 月 2 日、11 月 8 日。

¹⁴ 2011 年 1 月 5 日、ICS にて、同 10 日、CHCA および PHI にて行ったインタビュー。

¹⁵ “Study: Obama's Green Building Retrofit Plan Would Create 114,000 Private Sector Jobs”, June 13, *Daily Labor Report*, “Obama Announces Initiative to Train Engineers and Other Skilled Workers”, June 13, *Daily Labor Report*, Obama Announces Expanded Program, Defends Investments in Worker Training, June 8, *Daily Labor Report*.

具体的な施策内容は、民間企業がコミュニティカレッジを活用して労働者の職業訓練を行うもので、たとえばマクドナルドは、店長レベルに対して現在行っている語学、理解力に関する研修を計画し、コミュニティカレッジが実際の研修を実施する。マクドナルドにとって有用な人材を育成することに合わせて、労働市場で広く通用する技能を身につける機会となることが期待されている。

地域コミュニティを単位とする職業訓練も2010年、2011年と実施されている¹⁶。

教育や職業能力に劣っていることや、居住するコミュニティの環境の影響などにより、低い所得に留まる若年者の生活水準を高めることを目的に、16歳から24歳までの若年者の職業訓練がコミュニティに委託して開かれている。

具体的な訓練プログラムでは、プログラムに参加する若者が居住するコミュニティで実際の家屋を建築することを通じて行われる。これにより、建築作業に関する技能を学ぶことができ、高校卒業もしくはコミュニティカレッジの卒業資格の取得のための教育を受ける機会が提供される。予算額全体は1億3000万ドルで、手をあげたコミュニティに対して競争的に分配される。受講者1人当たりの予算額が1万5000ドルから1万8000ドルで、資金を獲得したコミュニティには、3年間で70万ドルから110万ドルの助成金が支給される。

【参考文献】

- Osterman, Paul (2005) *Employment and Training Policies: New Directions For Less Skilled Adults*, “Paper prepared for Urban Institute Conference “Workforce Policies for the Next Decade and Beyond”
- National Skill Standard Boards (2000) *Built to Work - A Common Framework for Skill Standards*, Library of Congress Cataloging-in Publication Data, National Skill Standard Boards
- Palassis, John, Schulte, Paul A., Sweeney, Marie Haring and Okun, Andrea H. (2004) *Enhancing Occupational Safety and Health through Use of the National Skill Standards*, *Int J Occup Environ Health*, Vol 10/No. 1, Jan./Mar. 2004.
- Finance, and Urban Affairs Subcommittee on Economic Stabilization, United States. Congress. House. Committee on Banking (1985) *Report of the President's Commission on Industrial Competitiveness: Hearing before the Subcommittee on Economic Stabilization of the Committee on Banking, Finance, and Urban Affairs, House of Representatives, Ninety-ninth Congress, first session, March 5, 1985*, University of Michigan Library
- Scott, Bruce R., Lodge, George C. and Bower, Joseph L. (eds.) (1985) *U.S. Competitiveness in the World Economy*, Harvard Business School Pr

¹⁶ “White House Announces Partnership Program To Link Employers With Community College”, *Daily Labor Report*, Oct.4, 2010, “More Wives Became Family Breadwinners As Men Lost Jobs in Recession, Census Says”, *Daily Labor Report*, Oct.21, 2010, DOL to Award \$130 Million for Job Training in YouthBuild Grants to Teach Construction, *Daily Labor Report*, Oct.4, 2010.

“IBEW Requiring Locals to Implement New Classifications to Boost Market Share”, *Daily Labor Report*, Oct.6, 2010.

“Study: Obama’s Green Building Retrofit Plan Would Create 114,000 Private Sector Jobs”, June 13, *Daily Labor Report*.

“Obama Announces Initiative to Train Engineers and Other Skilled Workers”, June 13, *Daily Labor Report*.

“Obama Announces Expanded Program, Defends Investments in Worker Training”, Jun 8, *Daily Labor Report*.

“White House Announces Partnership Program To Link Employers With Community College”, *Daily Labor Report*, Octt.4, 2010.

“More Wives Became family Breadwinners As Men Lost Jobs in Recession, Census Says”, *Daily Labor Report*, Oct.21, 2010.

“DOL to Award \$130 Million for Job Training In Youth Build Grants to Teach Construction”, *Daily Labor Report*, Oct.4, 2010.

谷口雄治、平山正己(2003)『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』日本労働研究機構、資料シリーズ No.134。

平沼高、佐々木英一、田中萬年編著(2007)『熟練工養成の国際比較—先進工業国における現代の徒弟制度』ミネルヴァ書房。

製造業スキル・スタンダード協議会 The Manufacturing Skill Standards Council (MSSC)

ウェブサイト <http://www.msscusa.org>、2011年10月26日閲覧。

全国高度製造業連合 National Council for Advanced Manufacturing (NACFAM)

ウェブサイト <http://www.nacfam.org/Default.aspx>、2011年10月26日閲覧。

製造技術協会 The Association for Manufacturing Technology (AMT)

ウェブサイト <http://www.mfgtech.org>、2011年10月26日閲覧。

全国工作機械器具設備・機械加工協会 National Tooling & Machining Association

ウェブサイト <http://www.ntma.org>、2011年10月26日閲覧。

全国金属加工技術協会 The National Institute for Metalworking Skills (NIMS)

ウェブサイト <http://www.nims-skills.org>、2011年10月26日閲覧。

精密金属成形協会 Precision Metalforming Association

ウェブサイト <http://www.pma.org/home>、2011年10月26日閲覧。

精密機械加工製品協会 The Precision Machined Products Association (PMPA)

ウェブサイト <http://www.pmpa.org>、2011年10月26日閲覧。

制服・布地製造協会 Textile Rental Services Association of America (TRSA)

ウェブサイト <http://www.trsa.org>、2011年10月26日閲覧。

米国溶接協会 American Welding Society

ウェブサイト <http://www.aws.org>、2011年10月26日閲覧。

全国電気工事者協会 The National Electrical Contractors Association (NECA)

ウェブサイト <http://www.necanet.org>、2011年10月26日閲覧。

米国電子工学協会 労働力卓越センターウェブサイト Information Technology Association of America (ITAA)に吸収され TechAmerica に。

ウェブサイト <http://www.techamerica.org/>、2011年10月26日閲覧。

電子工業財団

ウェブサイト <http://www.eia.org/eif>、2011年10月26日閲覧。

米国電子工業会

ウェブサイト <http://www.eia.org>、2011年10月26日閲覧。

職業・技術教育州コンソーシアム The Career and Technical Education Consortium of States (CTECS) (formerly known as VTECS) ウェブサイト <http://www.v-tecs.org>、2011年10月26日閲覧。

職業研究開発センター The Center for Occupational Research and Development (CORD)

ウェブサイト <http://www.cord.org>、2011年10月26日閲覧。

米国印刷業協会 The Printing Industries of America (PIA)

ウェブサイト <http://www.gatf.org>、2011年10月26日閲覧。

全国ガラス協会 National Glass Association (NGA)

ウェブサイト <http://www.glass.org>、2011年10月26日閲覧。

熟練労働者助手・AGC 教育・訓練基金 Laborers' International Union of North America (LIUNA) ウェブサイト <http://www.laborers-agc.org>、2011年10月26日閲覧。

化学情報サービス機関 Chemical Abstracts Service (CAS)

ウェブサイト <http://www.acs.org/education/currmats/skills.html>、2011年10月26日閲覧。

教育開発センター Education Development Center (EDC)

ウェブサイト <http://www.edc.org>、2011年10月26日閲覧。

全国農業教育者協会 National Association of Agriculture Educators

ウェブサイト <http://www.nage.org>、2011年10月26日閲覧。

福祉サービス研究所 Human Services Research Institute (HSRI)

ウェブサイト <http://www.hsri.org/skill/csss.html>、2011年10月26日閲覧。

全国保険医療スキル・スタンダード・プロジェクト West Ed

ウェブサイト <http://www.wested.org/nhcssp>、2011年10月26日閲覧。

全国食料雑貨商協会食料雑貨商研究教育財団 National Grocers Association (NGA)

ウェブサイト <http://www.nationalgrocers.org>、2011年10月26日閲覧。

全国小売業連盟 National Retail Federation (NRF)

ウェブサイト <http://www.nrf.com>、2011年10月26日閲覧。

ホテル・レストラン専門教育協議会 the International Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education (CHRIE)

ウェブサイト <http://chrie.org>、2011年10月26日閲覧。

トラック運転手協会 the Professional Truck Driver Institute (PTDI)

ウェブサイト <http://www.ptdi.org/standards>、2011年10月26日閲覧。

管理行政専門職国際協会 IAAP

ウェブサイト <http://www.iaap-hq.org>、2011年10月26日閲覧。