

## 第4章 経営者団体による能力開発・キャリア形成支援のための取組み

### －7 団体のヒアリング調査より－

#### はじめに

中小企業分野の能力開発・キャリア形成において経営者団体が無視しえない役割を果たしていることは、東京都立労働研究所[1984]やJILPTが2004～2006年にかけて実施した『教育訓練プロバイダー調査』の結果に基づき指摘されていた(稲川[2007])。こうした指摘を踏まえて、本報告書第3章では『教育訓練プロバイダー調査』の再分析を行い、そこから経営者団体の実施する教育訓練のための活動が、業種や地域、あるいは教育訓練のためのマンパワーの状況により、どのように特徴づけられるかを明らかにしてきた。

ただ、『教育訓練プロバイダー調査』は、経営者団体でいかなる教育訓練や能力開発の支援を実施しているかについて基本的な情報を把握することを目的としており、その点はこれまでの調査研究業績を振り返っても非常に有益な調査であるが、教育訓練・能力開発の支援が行われる背景やそれらの活動の団体内における位置づけ、教育訓練・能力開発支援を進めていく上での課題などについては調査していない。これらについて実態を把握し、実態をもたらす要因について解明していくことは、中小企業分野の能力開発、キャリア形成において経営者団体が果たしうる役割や、経営者団体に対するサポートといった点を考える上で必要だろう。

また、東京都立労働研究所[1984]や『教育訓練プロバイダー調査』は、経営者団体が中小企業分野の能力開発・キャリア形成支援のための取組みを実施していることや、実施している内容については明らかにしてきたが、どのような体制で取組みを進めているのかといった点には着目していない。一口に経営者団体による能力開発・キャリア形成の支援といっても、取組みの進め方には、おそらくはそれぞれの団体による濃淡や相違があり、こうした濃淡や相違についての知見を得ることも今後の経営者団体の役割を推し量り、団体に対する支援を検討していく上で重要なのではないかと考えられる。

教育訓練、能力開発支援の取組みの背景や位置づけ、あるいはその進展に伴う課題といったものは、経営者団体の当事者の主観によるものである。また、取組みの進め方における団体による濃淡や異同もあらかじめ想定するのは難しい。いずれも実態の把握にあたってはまずは経営者団体を対象とする聞き取り調査が不可欠であると考えられる。そこで、本調査研究では7つの経営者団体を対象として、教育訓練や能力開発支援の取組みに関する聞き取り調査を行った。各団体における聞き取り調査の詳細は別途取りまとめることを予定しているが、ここでは調査結果の概要をまとめ、今後の調査研究にむけての手掛かりを模索しておきたい。

## 第1節 調査団体の概要

対象の選択にあたっては、むしろ中小企業が数多く加盟している団体（あるいは中小企業が構成企業の大部分をしめる団体）であることが要件となる。また、取組みの背景や位置づけ、取組みを進める上での課題を把握するためには、そうした項目に関わる事実が比較的明確に現われていると予想される団体を対象とすることが必要であろう。そうした項目に関わる事実が比較的明確な形で生じているのは、積極的に能力開発やキャリア形成支援のための取組みを進めているか、進めようとしている団体ではないかと考えられる。

以上のような検討を経て、最終的に調査の対象としたのは、独立行政法人・雇用・能力開発機構が窓口となっている、「中小企業人材確保推進事業助成金」の対象となっている経営者団体である。「中小企業人材確保推進事業助成金」とは、「中小企業における労働力の確保及び良好な雇用の機会の創出のための雇用管理の改善の促進に関する法律」に基づいて設けられている制度で、経営者団体を直接の対象とする数少ない能力開発関連の制度の1つである。対象となるのは、加盟する中小企業の労働力の確保や、実践的な職業能力の開発及び向上を図ることが必要な青少年にとって良好な雇用機会を創出するための取組みを行っている経営者団体である。今回はここ2～3年のうちに中小企業人材確保推進事業助成金の対象となった経営者団体のうち、とりわけ事業を熱心に進めていると思われる団体を、雇用・能力開発機構の3つの都道府県センターから、計7団体紹介してもらい、それぞれの団体の事務局担当者からの聞き取り調査を行った。

7団体のうち、同業種の中小企業により組織されている団体（業種別団体）が5団体、近隣地域の中小企業が業種を問わずに加盟できる地域を軸とした団体（地域別団体）が2団体である。業種別団体の5団体は、印刷関連産業（団体A）、卸売業（団体B）、生活関連サービス業（団体C）、情報通信業（団体E）、機械・金属産業（団体F）という内訳となっている。団体Dは関東地方、団体Gは中部地方に所在しており、いずれも加盟企業の半分近くは製造業の企業であるが、運輸・流通業、サービス業などの企業も加盟している。団体が設立されたのは団体A、B、C、Dがいずれも50年以上前にさかのぼる一方、団体E、Fは設立されて25年程度であり、団体Gは設立されて10年未満と比較的新しい。

加盟している企業・事業主の数は団体Cが約3300と、7つの団体の中では群を抜いて多くなっている。団体Cに加盟しているのはそのほとんどが個人事業主である。そのほかの団体もいずれも中小・零細企業の占める比率が高いが、団体Aや団体Dはほとんどが30人未満企業で占められているのに対し、団体Eでは30人未満企業が44%、団体Fでは22%と、より規模の大きな企業の占める割合が7つの団体の中ではやや大きくなっている。

教育訓練や能力開発の支援以外の事業としては、団体F以外のすべての団体が加盟企業を対象とした福利厚生事業を行っている。そのほかには、加盟企業経営者間での情報交換や交流の促進（団体D、E、F）、市場開拓や新技術の開発に向けた調査研究（団体E、F、G）、

共済事業（団体B、C）、などが団体の事業として営まれている。これらの事業を管理する事務局員は、いずれの団体も事務局長あるいは専務理事と、2～5名程度の職員（職員にはパート・嘱託社員も含む）で構成されており、事務局員が10名を超える団体は存在しなかった。

図表4-1-1 調査した7団体の概要

| 団体名 | 団体の性格        | 設立年   | 事務局体制                        | 目的   | 加盟企業の構成  | 加盟企業の従業員規模  | 主な事業   |
|-----|--------------|-------|------------------------------|--|--|---|--|
| 団体A | 業種別・印刷関連     | 昭和30年 | 事務局長：1名<br>嘱託：1名             |  | 加盟企業数66社   | ほとんどが小零細企業<br>(30人未満)である。   | ①組合員の経済的地位の改善のためにする団体協約の締結、②経営及び技術の改善向上、組合事業に関する知識の普及を図るための教育及び情報の提供、③労働保険事務の代行、④福利厚生事業  |
| 団体B | 業種別・卸売       | 昭和22年 | 事務局長：1名<br>職員：3名             | 相互扶助の精神に基づき、組合員のために必要な共同事業を行い、組合員の自主的な経済活動を促進し、その経済的地位の向上を図る   | 加盟企業数189社  | 加盟企業の約7割を小零細企業(30人未満)が占める。100人以上の企業も15%程度あり、加盟企業間の規模の格差が目立つようになっている。              | ①共同宣伝、②教育情報、③福利厚生、④共済保険、⑤情報化推進、⑥事務代行   |
| 団体C | 業種別・生活関連サービス | 昭和32年 | 職員：6名                        |  | 組合員数3,287名   | 県内店舗の62%を占めている。組合傘下の従業員数7,100～7,200人  | ①組合員に対する衛生施設の改善指導、②資金の斡旋、③営業技能の改善向上指導、④共済及び福利厚生事業、⑤老人福祉、地域福祉の増進に係る事業の組合員への指導   |
| 団体D | 地域別団体(関東)    | 昭和21年 | 事務局長：1名<br>正規職員：2名<br>パート：2名 | 組合員の相互扶助の精神に基づき、組合員のために必要な共同事業を行い、組合員の自主的な経済活動を促進し、その経済的地位の向上を図る   | 加盟企業数340社：製造業が50%、非製造業(運輸・流通業、サービス業、卸・小売業等)が50%      | 加盟企業のほとんどが従業員数30人未満の小零細企業   | ①共同施設の設置・管理運営、②会員相互の共通の地域問題への対処、③関係官庁及び会員相互の連帯と情報交換、④講演会・研修会の開催、⑤異業種間の情報交換、交流、⑥福利厚生、⑦優良工場の視察見学・意見交換会の実施  |
| 団体E | 業種別・情報通信     | 昭和62年 | 事務局長：1名<br>職員：3名             | 情報化の基盤整備、情報関連技術の開発促進等を行うことにより、神奈川県内の情報サービス産業の健全な発展及び情報関連技術の水準の向上を図り、もって地域経済の発展及び公共の福祉の増進に寄与すること。               | 会員数276社：情報サービス産業(244社)、その他の業種(32社)                   | 情報サービス産業の協会加盟企業の44%は常用労働者数が30人未満の小零細企業で、従業員規模は0.5%である                             | ①経営者層の情報の交換、交流親睦の場の提供、②新技術、ニュービジネスの調査研究支援、③横浜市、川崎市等の外部団体との協力、プロジェクトの研究等の推進、④事業研究会を通じての技術研究と協業化の推進、⑤社員教育(新人、技術者、管理者)の支援、⑥求人活動の支援、⑦会員企業の福利厚生   |
| 団体F | 業種別・機械、金属    | 昭和62年 | 専務理事：1名<br>パート：1名<br>嘱託：1名   | 県内の電子機械工業に関する情報の収集、提供、人材の育成、確保、技術交流及び研究開発等の事業を行うことにより、本県工業の経営基盤の強化、技術高度化、新しい市場の開拓及び雇用の創出等、県内産業の振興と文化の発展に寄与すること | 会員数92社：電気機械機器製造(55%)、その他製造(25%)、機器等卸(15%)、情報サービス(5%) | 加盟企業の従業員規模別構成は、30人未満(22%)、30～99人(33%)、100～299人(23%)、300～999人(17%)、1000人以上(5%)である。 | ①情報の収集(会員情報、関係機関情報等を会報誌で提供、情報提供のための各種調査活動、情報収集、調査研究及び統計資料の作成)<br>②人材の育成・確保(研修会・講習会等の開催、研究会等の開催、工場見学会・産業視察等の開催)<br>③技術交流及び研究開発等(会員相互、異業種、研究機関、大学、経済団体等との技術・意見交流活動、各種交流会・懇談会の開催、各種展示会・イベントの開催、研究開発事業の実施) |
| 団体G | 地域別団体(中部)    | 平成10年 | 専務理事：1名<br>パート：3名            | 組合員のための共同事業を通して自主的な経済活動を促進し、組合員の経済的地位の向上を図ること  | 63社(製造業：29社、卸・小売業：6社、サービス業：9社、運輸・通信業：10社、建設業：9社)     |   | ①金属製品加工、看板製作等の協同受注・斡旋、②郵便切手、収入印紙類等の共同購入、③新分野の開拓、新技術の開発に係る調査研究、④市場開拓等のための展示会開催、⑤教育及び情報の提供、⑥福利厚生事業   |

## 第2節 人材確保、能力開発・教育訓練支援の取組み

### 1. 人材確保のための取組み

能力開発や教育訓練の前提として、その対象となる人材が企業にいないといけない。調査した団体のなかには、加盟企業の能力開発や教育訓練を支援する取組みとともに、加盟企業の人材確保を支援する取組みも行っている団体がある。

人材確保を支援するための取組みとして行われているのは、①採用活動用の広報資料の作成、②インターンシップに関わる取組み、③合同企業説明会に関わる取組み、であり、内容は取組みを実施している団体の間では共通しているといえる（**図表4-2-1**）。これらの内容は、人材の確保に比較的熱心な経営者団体では、標準的に行われているものとみなすことができるのかもしれない。

**図表4-2-1 加盟企業の人材確保支援のための取組み**

| 団体名 | 人材確保に係る取組み  |
|-----|---|
| 団体A |   |
| 団体B | 採用活動用の「雇用ガイドリーフレット」を作成：業界紹介4枚、組合活動の紹介1枚、会社概要1枚の計6枚で構成される  |
| 団体C | ①各組合員が専門学校等へ出向き、直接、募集・採用活動をしている<br>②体験学習、出前講座の実施（中学生、高校生を対象）  |
| 団体D | ①ハローワークへの求人票提出に係る指導・助言<br>②県、川崎市、ハローワークが主催する企業合同就職説明会への参加要請<br>③インターンシップと出前講座の実施（工業高校、職業技術校を対象）   |
| 団体E | ①大学における講座開催（IT企業の業務内容、IT業界の広報）<br>②大学生に対するインターンシップの推進<br>③合同企業説明会の開催  |
| 団体F | ①求人に関しては、企業が個別に対応しており、工業会としては関与していない。<br>②工業高校卒の進路は、就職、大学への進学、専門学校への進学がそれぞれ1／3つである。また、就職状況は売り手市場で、関東地方へ流出してしまう<br>③企業の求人活動は、インターネットでの募集、地元新聞社等が主催する合同説明会へ参加しての会社説明・募集である<br>④高校生を対象としたインターンシップの実施<br>⑤企業の情報を工業高校へ提供 |
| 団体G | ①市内の展示会等で企業のPR、機械の展示、リサイクル企業の活動PR<br>②地元の人を対象にして工業団地企業の見学会を実施している。見学者から就職希望者もでて、雇用に結びついている。<br>③インターンシップは組合としてはやっていないが、企業が個別にやっている。   |

ただ、取組みの進め方は団体によって異なる。団体Eはインターンシップ、合同企業説明会とも団体が主催して進めているのに対し、団体Dはインターンシップは主導的に進めているものの、合同企業説明会については地方自治体など他の組織が主催するものについて加盟

企業に情報を提供し、参加を要請するにとどまる。団体Fは、インターンシップ、合同企業説明会の双方について、企業や学校への情報の提供のみを行っている（図表4-2-2）。

図表4-2-2 団体としての人材確保のための取組み：インターンシップと合同企業説明会

| 団体名 | 合同企業説明会に関する取組み | インターンシップに関する取組み |
|-----|----------------|-----------------|
| 団体A | ×              | ×               |
| 団体B | ×              | ×               |
| 団体C | ×              | ×               |
| 団体D | △              | ○               |
| 団体E | ○              | ○               |
| 団体F | ×              | △               |
| 団体G | ×              | ×               |

○：団体が主催して実施している。

△：加盟企業や学校などに情報の提供を行っている。

×：団体としては取り組んでいない。

## 2. 能力開発・教育訓練支援の取組み

### (1) 取組みの内容

団体に加盟する企業ですでに働いている人々の能力開発・教育訓練に関して、各団体はどのような取組みを行っているか。

加盟する企業で働く人々を対象にした講座や研修の内容を団体として標準化し、能力開発や教育訓練を積極的に進めているのは、団体Cと団体Eである。認定職業訓練校を運営している団体Cは、教育部門が訓練コースや訓練内容について検討し、新入社員向けの訓練や、技能向上を目的とした専門訓練を実施している。また、団体Cが組織されている業種では事業を行うために国家資格が必要となるが、その国家資格を取得するために受験しなければならない試験の対策のための講座も団体Cで開催している。一方、団体Eは、業界で求められる職業能力を体系化した基準に準拠しつつ、業界で働く人々のキャリア形成のあり方を提示している。基準は中央官庁の協力を得ながら、数年前に作成されたものである。団体Eは提示したキャリア形成のあり方に沿って、学卒入社時に求められる技術、中堅社員に求められる技術、マネージャー層に求められる技術などを整理し、それぞれの技術習得に向けた講座・研修を開催している。

団体C、Eほど標準化・制度化は進んでいないが、加盟する企業で求められる職業能力を整理し、能力開発・教育訓練を支援しようと試みているのが団体Bである。卸売業の経営者団体である団体Bの加盟企業では、営業職が中核の職種となっている。そこで、団体Bでは中小企業人材確保事業助成金の対象となったことを契機として、営業職について、職能基準のモデルを作成した。このモデルでは3つの等級が設定され、それぞれの等級に該当する営

業職がこなすことのできる仕事の内容、求められる能力、知識などが規定されている。団体Bは、営業職のキャリア形成のイメージを加盟企業に向けて示すことで、加盟企業での教育訓練や能力開発が促進されることを意図している。また、団体Bの加盟企業の間では、中堅の営業職に対する教育訓練の不足が課題とされてきたが、職能基準モデルと同様、中小企業人材確保事業助成金の対象となったことを契機として、「営業推進研修」、「商品研修」、「債権管理研修」という3つの中堅営業職向け研修を設け、実施するようになった。

団体Aも業界で必要となる資格に関する講座・研修を実施しているが、「必要」という意味合いが、団体B、C、Eと異なっている。団体Aが組織されている業界で通常の業務を遂行していくには、薬品や危険物を取り扱うための資格や、フォークリフトを運転するための資格が求められる。こうした資格を取得するための講座を団体Aではそれぞれ年1回程度実施している。つまり、団体B、C、Eは、仕事を遂行していく上で実質的に求められる技術や知識を身につけるための教育訓練・能力開発を支援しているのに対し、団体Aはもっぱら、取得していないと仕事ができないという意味で必須となっている公的資格の取得に向けて支援を行っている。

団体F、Gは、いずれも加盟企業のニーズを踏まえながら毎年の研修の内容を決めている。また、団体Dは法律に関する研修などは実施しているが、仕事をしていく上で必要な能力や技術に関する研修や講座は開催しておらず、そうした研修や講座に関する情報提供のみを行っている。

## **(2) 取組みの進め方**

能力開発・教育訓練を支援する体制の整備における団体と他組織との分担に目を向けると、取組みの進め方における団体間の相違が明らかになってくる。団体Cは講座・研修の内容の策定も実施も、ほとんど自団体のみで行っている。団体Eも、講座・研修の内容策定は、団体C同様、団体の部署として設けられている教育研修委員会、技術委員会が担当している。実施にあたっては、団体加盟企業の従業員を講師にするほか、外部から講師を招聘したり、大学、公共教育訓練機関と連携したりしている。

団体A、B、F、Gは事務局が中心となって実施する研修の概要は定めているが、具体的な研修の内容や進め方については外部から招いた講師などに任せている。

## **(3) 取組みを進めていく上での課題**

経営者団体が加盟企業の能力開発・教育訓練の支援を進めていく上で、課題に感じていることはどのようなことか。今回の聞き取り調査の中で把握することができ、おそらくは他の多くの経営者団体にも該当するのではないかと思われる課題として、以下のようなものがあげられる。

団体Bは、加盟企業における教育訓練や能力開発を促進する目的で、職能基準のモデルを

作成したが、この基準の内容に即して団体としての教育訓練・能力開発の取組みを実施するまでには至っていない。加盟企業の取り扱う製品の種類が広がる中で、資格に求められる要件も今後変わっていく可能性が高いこと、そうした変化のフォローアップも含め、基準に準拠した研修や講座の内容を策定することが、今の団体の事務局のマンパワーでは非常に難しいことが壁となっている。

**図表 4-2-3 加盟企業の教育訓練、能力開発を支援するための取組み**

| 団体名 | 加盟企業の教育訓練・能力開発の支援  |
|-----|--|
| 団体A | ①必置資格に関する講習会の実施：有機溶剤作業主任者講習、安全衛生推進者養成講座、フォークリフト資格取得のための講習、危険物取扱資格等<br>②その他の講習会の実施：環境対応に関連する講習、労務管理に関する講習、化工技術のトラブルに関する講習   |
| 団体B | ①「辞書にない業界用語集」を作成：新入社員の教育に活用<br>②「業界モデル職能基準書」を作成：営業職について3つの等級を設定し、それぞれの等級においてこなすことのできる仕事のレベル、求められる能力・知識・態度について規定している<br>③新入社員研修<br>④営業推進研修、商品研修、債権管理研修<br>⑤業界内の「統一契約書」に関する研修<br>⑥経営者向けセミナーの実施   |
| 団体C | ①訓練施設を設置し、認定職業訓練を実施している。新入社員訓練、技能向上を目的とした専門訓練を実施。<br>②教育部門が訓練コース、訓練内容を構築する<br>③支部単位で実施される講習会への講師派遣<br>④国家資格試験不合格者のフォローアップ（受験対策講座）の実施   |
| 団体D | ①労働法（労働基準法、労働関係調整法、社会保険法）に関する研修会の実施<br>②商工会議所、雇用・能力開発機構のポリテクセンター、県の職業技術校、川崎市産業振興財団等が実施する訓練コースやセミナーに係る情報提供<br>③土日に受講できる訓練コースの開設を訓練実施機関に要望し調整することもある   |
| 団体E | ①技術に関する業界基準に即して教育ロードマップを作成し、新入社員教育、各種技術教育、中堅・マネージャー教育等を行っている<br>②教育研修委員会、技術委員会が研修計画をたて、研修内容・カリキュラムを作って研修を実施している<br>③実施している研修：新入社員向けの導入・技術講座からリーダー向けまで多種多様<br>④公共訓練機関の協力を得て研修内容の作成、当該施設において研修を実施<br>⑤経営者を対象とした講演会、セミナーの実施<br>⑥大学等が実施する通信教育講座の会員価格での受講支援 |
| 団体F | ①専門分野の研修：シーケンサーに関する講習会、ISO9000内部監査員の養成講習、組込みソフト開発技術者の育成<br>②管理監督者講習会の実施<br>③労働安全衛生マネジメントに関するセミナーの実施<br>④公共教育訓練機関等で実施されるセミナー情報の提供   |
| 団体G | ①事務系職員の研修：民間の研修専門会社を使って研修のメニューづくりから実施までを行っている<br>②技術系職員の研修：県の産業創造機構等が実施している講習会を利用するなど、各社、各様に対応している<br>③各種研修に関する情報提供  |

業界内で必要とされる知識や技術をまとめていくことがなかなかできないことも、経営者団体の取組みを進めていく上での主要な課題の1つだろう。団体Aは、公的資格の取得に向けた講座・研修のほかに、業界のために今後従業員に必要となると見られる知識や技術につ

いても教育訓練機会を設けたいと考えている。しかしながら加盟する企業の間でのライバル意識が強く、今後業界内で必要性が高まるような、より有効な技術・技能に関するノウハウほど各企業の経営者が公開を嫌がるため、団体として業界内で必要とされる知識や技術の整理を進めていくことができないでいる。

### 第3節 まとめ—今後の調査研究に向けて—

7 団体の聞き取り調査の結果を踏まえて、また第3章で提起された課題を考慮すると、今後の調査研究においてはどのような点を明らかにしていく必要があるのか。ここまで述べてきた知見を整理しつつ、検討することとしたい。

#### 1. 教育訓練・能力開発への取組みからみた経営者団体の類型

当初想定していたとおり、教育訓練・能力開発に向けた経営者団体の取組みは一様ではない。今回の聞き取り調査のように、取組みに比較的熱心な経営者団体だけをみても団体間の差異が明らかになってくる。

今回の調査結果を踏まえると、教育訓練・能力開発への取組みにおける経営者団体の多様性は次のような類型に暫定的に整理できるのではないかと思われる。

- ① 団体CやEのように、技術や知識に関する基準などにそって加盟企業で働く従業員の教育訓練・能力開発を進めている、「業界内資格・基準準拠型」団体。
- ② 十分に普及・定着はしていないが、仕事に関わる能力や知識の要件を設けて、これにそって加盟企業の教育訓練・能力開発の支援を図ろうとしている「業界特殊的ニーズ対応（模索）型」団体。今回調査した団体の中では団体Bがこれに該当する。
- ③ 団体Aのように、日々の仕事をしていくなかで必要な免許などの資格に対応する形でoff-JTの機会を団体として設けている「必置資格対応型」団体。
- ④ 加盟企業のニーズを踏まえつつ、主に団体外部の資源を活用して、加盟企業の従業員に対し教育訓練機会を提供する「教育訓練機会提供型」団体。団体FやGが該当すると思われる。
- ⑤ 近隣地域で実施されている教育訓練・能力開発機会に関する情報の提供をもっぱらとする団体Dのような「情報提供型」の経営者団体。

類型をわける要因としては、団体の取組みそのものをはじめとして、団体に加盟する企業の業種構成、加盟企業において求められている職業能力がどの程度明確になっていたり、あるいは体系化されていたりするかといった点、団体の取組みに対する加盟企業のニーズなど



様々なものが考えられる。今後の調査研究では、まず経営者団体の現状の活動パターンを強く規定しているのはどのような要因であるかを把握・検討した上で、各団体がより適切な形で教育訓練・能力開発支援の機能を発揮できるようにするには、それぞれの要因にいかに対応していくかを考察していく必要があるだろう。

## 2. 団体加盟企業が行う教育訓練・能力開発との連携

調査対象となった団体の教育訓練・能力開発に向けた取組みは、加盟する企業の教育訓練・能力開発に対するニーズを基盤としているが、そうしたニーズと団体としての活動をどのように連携させているかは団体により変わってくる。団体CやEのような業界内資格・基準準拠型の経営者団体は、すでにある程度標準化されている教育訓練・能力開発のためのカリキュラムにその時々加盟企業のニーズを反映させており、連携が図られる技術・知識の分野も多岐にわたる。一方、団体Aの活動では、現状、必置資格の取得に限定して加盟企業のニーズとの連携が図られているものと見られる。調査結果を見る限りでは、そのほかに、加盟企業のニーズに応じて特定の項目に関わる教育訓練機会を設けたり、ニーズに応じて情報を提供したりするといった連携のパターンを挙げることができるだろう。

実践的・政策的なインプリケーションを検討していく上では、まず現状の連携のあり方が、加盟企業にどのように評価されているのかという点に目を向けなければならないだろう。そのうえで、現状の連携のあり方を規定しているのはどのような要因であるのかについて、実態に基づき考察していくことが求められる。要因の解明にあたっては、教育訓練や能力開発にかかる団体の取組みに関して、団体内でどのような形で意思決定がなされているのかといった点などに関心を寄せながら、調査を進めていく必要があるだろう。

## 3. 取組みを主導する人材

教育訓練・能力開発に関わる団体の取組みや、加盟企業の活動との連携を左右する要因は様々であろうが、調査結果を踏まえると、主要な要因の1つは、どのような人材が団体の取組みを主導しているかといった点であろうと考えられる。とりわけ、①その人材の団体内における役割・位置づけ、②その人材が持つ情報面、人材面のネットワークは、団体の活動を大きく左右しているものと見られる。

今後の調査研究では、団体の活動を主導する人材の上記2点に関わる特徴や、そうした特徴に強く関連していると思われる経歴などについても実態をとらえて、団体の活動との関連を検討していく必要があるものと思われる。