

第3部 教育訓練プロバイダーの教育訓練機能の特質と事業戦略

第1章 個人からみた教育訓練機能の特質

1. はじめに

本研究プロジェクトでは、教育訓練サービスを需要する労働者等からみた需要構造を明らかにすることを目的として、総務省統計局「就業構造基本調査（平成14年度）」から得られる年代別、男女別、就業形態別の就業者構成に基づき、調査会社保有のモニターから無作為に抽出された個人5,200人を対象にアンケート調査を実施している。そして、その分析結果をJILPT労働政策研究報告書No.54/2006「教育訓練サービス市場の需要構造に関する調査研究—個人の職業能力開発行動からみる—」としてまとめている。

調査の回答者は4,412人（有効回収率84.0%）で、そのうち、過去3年間に社外で行う講座・コース研修（以下、「社外講座」という）を受講したと回答した人は1,406人（31.9%）であった。そして、この1,406人に受講した代表的なコースについて最大3コースまで回答してもらった結果、受講したコース数は合計1,992コースであった。

本章では、当該調査データを用いて（1,992コースを分析対象としている）、過去3年の教育訓練の受講履歴から、コースごとに教育訓練プロバイダーのポジショニングと評価を行うことを目的とする。

具体的には、①個人が受講した研修コースについて、それぞれの教育訓練プロバイダーの研修コースがどれくらいの割合を占めているのか（受講割合）からみた教育訓練プロバイダーの特徴及びコース分野ごとに受講割合からみた教育訓練プロバイダーのポジショニング、②コースの平均時間からみた教育訓練プロバイダーと研修コースのポジショニング、③社外講座が現在の仕事に役立っている度合からみた教育訓練プロバイダーの評価及び研修コースごとの教育訓練プロバイダーの評価について明らかにすることとする。

2. 全体の特徴（N=1,992）

（1）受講割合からみた特徴

図表3-1-1に社外で行う講座・コースのコース別受講状況及び教育訓練プロバイダーの特徴（全体 N=1,992）を示す。個人が受講した1,992コースについて、それぞれの教育訓練プロバイダーの研修コースが占める割合（受講割合）をみると、民間教育訓練機関が最も多く、コース全体の30.2%を占めている。以下、公益法人24.9%、設備機器等のメーカー・コンピュータ導入企業（以下、「設備機器メーカー等」という）10.7%、経営者団体9.2%で、公共職業訓練機関、専修・各種学校及び大学・大学院等はいずれも3%台の受講割合となっている。したがって、民間教育訓練機関、公益法人、設備機器メーカー等及び経営者団体の4つの教育訓練プロバイダーで全コースの75.0%を占めており、個人が行う能力開発に大きな役割を果たしている。中でも、民間教育訓練機関と公益法人の受講割合は突出しており、この2大プロバイダーが個人の能力開発に大きな役割を担っているといえる。

図表 3-1-1 社外で行う講座・コースのコース別受講状況及び
教育訓練プロバイダーの特徴（全体 N=1,992）

(単位:%)

コース	件数	教育訓練プロバイダー								無回答
		設備機器等のメーカー・コンピュータ導入企業	民間教育訓練機関	公益法人	経営者団体	専修・各種学校	大学・大学院等	公共職業訓練機関	その他	
【コース全体】	1,992	10.7	30.2	24.9	9.2	3.4	3.0	3.6	13.0	2.0
コース平均時間(H)	32.2	16.7	36.3	27.4	19.3	90.4	60.4	58.1	25.9	
総合評価指数	6.8	7.1	6.8	7.0	6.7	6.7	6.6	6.9	6.7	
①ビジネスの基礎知識	108(5.4)	6.5	46.3	13.0	16.7	2.8	2.8	1.9	7.4	2.7
コース平均時間(H)	15.1	12.9	17.7	18.1	7.6	26.3	13.0	25.0	7.0	
総合評価指数	6.9	7.5	7.0	6.8	7.1	7.3	6.7	7.0	6.1	
②マネジメント	213(10.7)	7.5	45.0	20.2	9.8	0.9	2.8	1.5	10.3	1.8
コース平均時間(H)	21.7	15.8	20.2	28.6	18.1	17.0	21.8	26.7	22.1	
総合評価指数	6.6	7.2	6.9	6.8	6.7	7.0	5.7	4.3	6.3	
③営業・販売	108(5.4)	12.0	43.5	14.8	14.8	0.0	0.0	1.0	13.9	0.0
コース平均時間(H)	17.4	12.2	18.8	16.8	23.7	—	—	12.0	12.7	
総合評価指数	6.6	6.5	6.9	6.3	6.5	—	—	7.0	6.5	
④技術・技能	490(24.6)	11.8	24.3	33.7	7.5	1.6	3.1	6.4	9.8	1.8
コース平均時間(H)	27.9	18.5	28.9	18.5	20.9	59.8	107.3	53.3	29.6	
総合評価指数	7.1	7.3	6.9	7.1	6.5	6.5	6.9	7.5	7.5	
⑤医療・看護・福祉	238(11.9)	8.8	18.5	42.0	2.9	5.9	4.6	3.4	12.6	1.2
コース平均時間(H)	49.2	8.9	66.5	49.4	16.0	112.8	40.6	95.5	22.0	
総合評価指数	7.1	7.0	6.9	7.2	7.3	6.8	7.6	6.6	6.8	
⑥経理・財務	92(4.6)	2.2	34.8	16.3	25.0	11.9	2.2	0.0	7.6	0.0
コース平均時間(H)	45.1	29.5	59.3	11.3	16.1	137.4	16.0	—	15.3	
総合評価指数	6.6	7.0	6.1	7.5	6.6	6.0	8.0	—	7.1	
⑦人事・労務	58(2.9)	3.4	32.7	39.7	8.6	1.7	0.0	1.7	12.1	0.0
コース平均時間(H)	26.3	9.5	23.7	20.5	18.0	100.0	—	306.0	12.0	
総合評価指数	6.9	6.0	6.8	6.9	7.0	8.0	—	6.0	7.7	
⑧品質・安全	79(4.0)	3.8	30.4	40.5	8.9	1.2	0.0	5.1	7.6	2.5
コース平均時間(H)	20.1	9.7	21.4	23.3	6.9	4.0	—	40.0	12.5	
総合評価指数	6.7	7.7	6.7	6.8	5.9	7.0	—	7.8	6.3	
⑨語学	100(5.0)	0.0	53.0	12.0	0.0	6.0	6.0	0.0	21.0	2.0
コース平均時間(H)	75.7	—	70.9	43.0	—	236.5	55.3	—	65.9	
総合評価指数	6.1	—	6.4	6.5	—	6.7	4.2	—	5.6	
⑩OA・コンピュータ	309(15.5)	29.4	24.6	9.1	10.7	3.9	1.3	6.5	12.6	1.9
コース平均時間(H)	27.2	19.1	36.5	22.9	16.9	45.6	19.0	55.9	20.6	
総合評価指数	6.9	6.9	6.9	7.1	6.8	7.4	7.5	6.7	6.5	
⑪その他	182(9.1)	0.5	21.9	24.7	8.8	5.5	6.6	1.1	30.8	0.0

(注1) 件数欄の () 内の数値は、コース全体に占める割合 (%) を示す。

(注2) 総合評価指数(役立つ程度合い) = (「大いに役立つ」とする件数) × 9 + …… + 「全く役に立たなかった」とする件数) × 1) ÷ (全件数 - 無回答件数)

次に、コース分野ごとに受講割合の観点から教育訓練プロバイダーのポジションをみると、民間教育訓練機関は、ビジネスの基礎知識研修(46.3%)、マネジメント研修(45.0%)、営業・販売研修(43.5%)、経理・財務研修(34.8%)及び語学研修(53.0%)で最も高い受講割合を占めており、これらの分野に強い教育訓練プロバイダーであるといえる。

一方、公益法人は、技術・技能研修(33.7%)、医療・看護・福祉研修(42.0%)、人事・労務研修(39.7%)及び品質・安全研修(40.5%)で、そして、設備機器メーカー等はOA・コンピュータ研修(29.4%)で受講割合が高く、強みを発揮している。

(2) コースの平均時間からみた特徴

個人が受講した1コース当たりの平均時間からみた教育訓練プロバイダーと研修コースの

特徴を図表 3-1-2（図表 3-1-1 に基づいて整理したもの）に示す。

図表 3-1-2 研修時間からみたプロバイダーと研修コースのポジション

	研修期間		
	短期 (25時間未満)	中期 (25～40時間未満)	長期 (40時間以上)
プロバイダーの	設備機器メーカー等(16.7)	公益法人(27.4)	公共職業訓練機関(58.1)
	経営者団体(19.3)	民間教育訓練機関(36.3)	大学・大学院等(60.4) 専修・各種学校(90.4)
研修コースの	ビジネスの基礎知識(15.1)	人事・労務(26.3)	経理・財務(45.1)
	営業・販売(17.4)	OA・コンピュータ(27.2)	医療・看護・福祉(49.2)
	品質・安全(20.1)	技術・技能(27.9)	語学(75.7)
	マネジメント(21.7)		

(注) 図表中の () 内の数値は 1 コース当たりの平均時間を示す。

個人の受講状況を見ると、設備機器メーカー等（1 コース当たりの平均時間：16.7 時間）及び経営者団体（同 19.3 時間）が実施している研修では短期間（25 時間未満）の研修を、公益法人（同 27.4 時間）と民間教育訓練機関（同 36.3 時間）が実施する研修では中期間（同 25～40 時間未満）の研修を、そして、公共職業訓練機関（同 58.1 時間）、大学・大学院等（同 60.4 時間）及び専修・各種学校（同 90.4 時間）が実施する研修では長期間（同 40 時間以上）の研修を受講している。

一方、コース別にみると、ビジネスの基礎知識研修（同 15.1 時間）、営業・販売研修（同 17.4 時間）、品質・安全研修（同 20.1 時間）及びマネジメント研修（同 21.7 時間）では、短期間の研修を受講している。また、人事・労務研修（同 26.3 時間）、OA・コンピュータ研修（同 27.2 時間）、技術・技能研修（同 27.9 時間）では中期間の研修を、そして、経理・財務研修（同 45.1 時間）、医療・看護・福祉研修（同 49.2 時間）及び語学研修（同 75.7 時間）では長期間の研修を受講している。

（3）総合評価

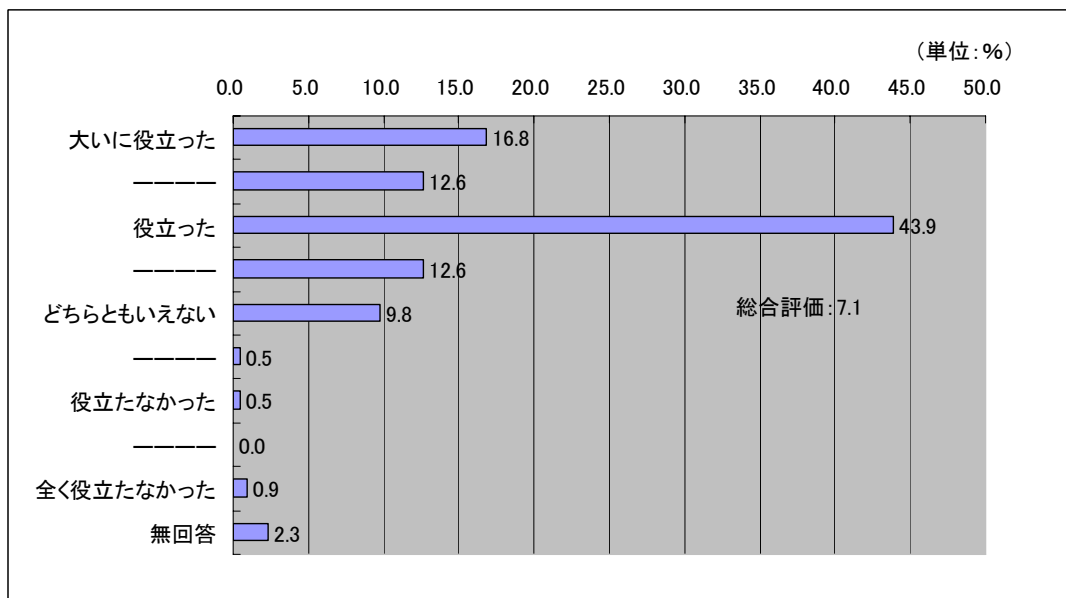
社外で行う講座・コース研修が、現在の自身の仕事にどの程度役に立っているかについて、「大いに役立った（評価指数：9）」から「全く役立たなかった（評価指数：1）」までの9段階で評価してもらった結果を総合評価指数（算定方法は図表の注参照）として図表 3-1-1 に示す。そして、設備機器メーカー等が行うコースの総合評価を図表 3-1-3 に示す。

設備機器メーカー等が実施する研修コースは、「役立った（評価指数：7）」とするものが 43.9% で最も多く、次いで「大いに役立った」が 16.8% である。そして、「役立った」より上位の評価項目に回答した件数は全体の 73.3% で、総合評価指数は 7.1 と全教育訓練プロバイ

ダーの中で最も高い評価を得ている。

これに続いて、公益法人（7.0）、公共職業訓練機関（6.9）、民間教育訓練機関（6.8）、経営者団体（6.7）、専修・各種学校（6.7）、大学・大学院（6.6）となっている。

図表 3-1-3 設備機器メーカー等が行うコースの総合評価 (N=214)



(注) 総合評価指数 (役に立っている度合い) = 「大いに役立った」とする件数 × 9 + …… + 「全く役に立たなかった」とする件数 × 1 ÷ (全件数 - 無回答件数)

次に、研修コースごとに教育訓練プロバイダーの総合評価指数をみると、設備機器メーカー等はビジネスの基礎知識（7.5）、マネジメント研修（7.2）及び技術・技能研修（7.3）で高い評価を得ている。民間教育訓練機関は、マネジメント研修（6.9）、営業・販売研修（6.9）で、公益法人は技術・技能研修（7.1）、医療・看護・福祉研修（7.2）、経理・財務研修（7.5）及びOA・コンピュータ研修（7.1）で高い評価となっている。また、経営者団体はビジネスの基礎知識（7.1）、人事・労務研修（7.0）で評価が高い。

一方、コースの件数（受講割合）は幾分少ないが、専修・各種学校はOA・コンピュータ研修（7.4）で、大学・大学院等は医療・看護・福祉研修（7.6）で、そして、公共職業訓練機関は技術・技能研修（7.5）及び品質・安全研修（7.8）で高い評価を得ており、それぞれに得意とする研修コースを提供していることがうかがえる。

3. 雇用・就業形態別特徴

(1) 正社員の特徴 (N=1,537)

① 受講割合からみた特徴

図表 3-1-4 に社外で行う講座・コースの受講状況及び教育訓練プロバイダーの特徴（雇用・就業形態別）を、図表 3-1-5 に社外で行う講座・コースのコース別受講状況及び教育訓練プ

ロバイダーの特徴（雇用・就業形態別）を示す。

図表 3-1-4 社外で行う講座・コースの受講状況及び教育訓練プロバイダーの特徴
（雇用・就業形態別）

(単位:%)

項目	件数	教育訓練プロバイダー							無回答	
		設備機器等のメーカー・コンピュータ導入企業	民間教育訓練機関	公益法人	経営者団体	専修・各種学校	大学・大学院等	公共職業訓練機関		その他
【コース全体】	1,992	10.7	30.2	24.9	9.2	3.4	3.0	3.6	13.0	2.0
コース平均時間(H)	32.2	16.7	36.3	27.4	19.3	90.4	60.4	58.1	25.9	
総合評価指数	6.8	7.1	6.8	7.0	6.7	6.7	6.6	6.9	6.7	
【正社員】	1,537	11.7	31.4	27.1	8.7	3.1	2.7	2.9	10.6	1.9
コース平均時間(H)	30.3	17.9	33.2	26.3	21.1	81.8	43.2	55.7	27.6	
総合評価指数	6.8	7.1	6.8	7.0	6.6	7.0	7.0	6.8	6.6	
【非正社員】	167	4.2	28.1	18.6	4.8	9.0	5.4	9.6	19.2	1.2
コース平均時間(H)	56.9	9.6	64.3	36.7	22.1	141.9	87.4	74.8	28.7	
総合評価指数	6.1	6.7	6.4	6.3	6.9	5.4	4.3	6.5	6.0	
【自由業・自営業】	288	9.4	25.0	16.7	14.6	2.1	3.1	3.8	22.2	3.1
コース平均時間(H)	28.7	11.3	39.3	32.3	13.1	35.7	115.5	45.3	19.4	
総合評価指数	7.2	6.7	7.1	7.1	6.9	8.0	7.0	8.1	7.3	

(注) 総合評価指数(役立っている度合い) = (「”大いに役立った”とする件数」×9 + 「”役に立たなかった”とする件数」×1) ÷ (全件数 - 無回答件数)

正社員が受講した 1,537 コースについて、それぞれの教育訓練プロバイダーの研修コースが占める割合(受講割合)をみると、民間教育訓練機関が最も多く、コース全体の 31.4% を占めている。以下、公益法人 27.1%、設備機器メーカー等 11.7%、経営者団体 8.7% で、これら 4 つの教育訓練プロバイダーで全体の約 8 割を占めている。一方、専修・各種学校、公共職業訓練機関及び大学・大学院等は 3% 前後の受講割合となっている。これらの状況は、1,992 コース全体の場合とほぼ同じ傾向にあり、正社員の能力開発にとっては、とりわけ、民間教育訓練機関と公益法人が大きな役割を果たしていることを示している。

次に、コース分野ごとに受講割合の観点から教育訓練プロバイダーのポジションをみると、民間教育訓練機関は、ビジネスの基礎知識研修(51.1%)、マネジメント研修(45.2%)、営業・販売研修(47.1%)、経理・財務研修(40.3%)及び語学研修(59.4%)で最も高い受講割合を占めており、これらの分野で強みを発揮している。

一方、公益法人は、技術・技能研修(37.7%)、医療・看護・福祉研修(43.1%)、人事・労務研修(41.5%)及び品質・安全研修(44.8%)で、そして、設備機器メーカー等は OA・コンピュータ研修(34.7%)で受講割合が高く、強みを発揮している。

図表 3-1-5 社外で行う講座・コースのコース別受講状況及び教育訓練プロバイダーの特徴（雇用・就業形態別）

(単位:%)

雇用・就業形態	コース	件数	教育訓練プロバイダー								無回答
			設備機器等のメーカー・コンピュータ導入企業等	民間教育訓練機関	公益法人	経営者団体	専修・各種学校	大学・大学院等	公共職業訓練機関	その他	
正社員	①ビジネスの基礎知識	90	5.6	51.1	13.3	15.6	3.3	3.3	2.2	3.3	2.2
	コース平均時間(H)	16.6	15.6	18.7	17.9	8.4	26.3	13.3	25.0	7.3	
	総合評価指数	6.8	7.6	6.8	6.7	7.5	7.3	6.7	7.0	4.3	
	②マネジメント	186	8.6	45.2	21.5	9.1	1.1	2.7	1.6	8.6	1.6
	コース平均時間(H)	22.0	15.8	19.6	30.0	19.6	17.0	16.6	26.7	25.0	
	総合評価指数	6.7	7.2	6.8	6.9	6.7	7.0	5.4	4.3	6.3	
	③営業・販売	85	9.4	47.1	16.5	11.8	0.0	0.0	0.0	15.3	0.0
	コース平均時間(H)	18.5	17.0	19.0	16.7	26.4	—	—	—	13.9	
	総合評価指数	6.6	6.1	6.9	6.2	6.4	—	—	—	6.5	
	④技術・技能	366	12.3	24.3	37.7	8.5	1.6	2.7	6.3	5.5	1.1
	コース平均時間(H)	27.1	19.8	30.3	19.1	20.0	59.8	22.9	55.9	53.4	
	役立っている度合い	7.0	7.6	6.9	7.0	6.5	7.2	6.8	7.2	7.1	
	⑤医療・看護・福祉	167	10.8	15.6	43.1	3.6	4.2	4.2	3.0	14.4	1.1
	コース平均時間(H)	46.2	9.4	64.6	46.1	13.7	171.6	58.7	76.8	15.1	
総合評価指数	7.2	7.1	7.2	7.4	7.0	6.9	8.0	7.2	6.9		
⑥経理・財務	67	1.5	40.3	19.4	20.9	10.4	3.0	0.0	4.5	0.0	
コース平均時間(H)	42.6	54.0	55.4	12.2	15.8	125.9	16.0	—	4.0		
総合評価指数	6.7	7.0	6.4	7.2	6.4	6.7	8.0	—	7.3		
⑦人事・労務	53	1.9	34.0	41.5	7.5	1.9	0.0	0.0	13.2	0.0	
コース平均時間(H)	22.1	4.0	24.7	20.4	21.5	100.0	—	—	12.0		
総合評価指数	7.1	6.0	6.8	7.0	7.5	8.0	—	—	7.7		
⑧品質・安全	67	4.5	31.3	44.8	6.0	0.0	0.0	3.0	7.4	3.0	
コース平均時間(H)	21.2	9.7	22.9	24.7	7.5	—	—	16.0	13.8		
総合評価指数	6.8	7.7	6.8	7.1	5.8	—	—	6.5	6.4		
⑨語学	69	0.0	59.4	10.1	0.0	4.3	2.9	0.0	20.3	2.9	
コース平均時間(H)	64.6	—	63.7	39.4	—	115.0	90.0	—	65.1		
総合評価指数	6.2	—	6.3	7.0	—	7.0	5.5	—	5.6		
⑩OA・コンピュータ	239	34.7	25.1	10.5	8.4	4.6	1.7	4.2	9.2	1.7	
コース平均時間(H)	26.2	19.5	31.4	23.8	19.3	47.5	19.0	63.5	19.5		
総合評価指数	6.9	6.9	6.8	6.9	6.7	7.6	7.5	6.6	6.8		
非正社員	④技術・技能	25	0.0	40.0	16.0	0.0	4.0	8.0	8.0	24.0	0.0
	コース平均時間(H)	38.3	—	38.9	4.5	—	20.0	214.5	8.0	14.3	
	総合評価指数	6.5	—	6.6	7.0	—	1.0	6.0	8.0	6.8	
	⑤医療・看護・福祉	48	4.2	29.2	39.6	0	10.4	2.1	6.2	8.3	0.0
	コース平均時間(H)	67.8	4.0	80.1	58.5	—	63.5	2.0	126.7	68.0	
	総合評価指数	6.2	6.0	6.3	6.3	—	6.0	6.0	5.7	6.5	
⑩OA・コンピュータ	30	10.0	23.3	3.3	10.0	3.3	0.0	26.7	20.0	3.3	
コース平均時間(H)	37.7	14.0	53.9	10.0	14.0	25.0	—	57.7	26.0		
総合評価指数	6.5	7.3	7.1	9.0	6.3	5.0	—	6.0	5.7		
自由業・自営業	②マネジメント	21	0.0	57.1	0.0	19.0	0.0	4.8	0.0	14.3	4.8
	コース平均時間(H)	20.1	—	25	—	9.7	—	48.0	—	9.0	
	総合評価指数	7.4	—	7.5	—	7.0	—	7.0	—	7.0	
	④技術・技能	99	13.1	20.2	23.2	6.1	1.0	3.0	6.1	22.2	5.1
	コース平均時間(H)	27.5	13.6	18.3	17.3	25.2	100.0	380.0	58.7	12.2	
	総合評価指数	7.4	6.5	7.2	7.3	7.2	8.0	8.5	8.3	8.0	
	⑤医療・看護・福祉	23	4.3	17.4	39.1	4.3	8.7	13.0	0.0	8.7	4.3
	コース平均時間(H)	34.0	8.0	30.8	59.7	30.0	6.0	11.3	—	9.0	
総合評価指数	7.5	7.0	7.3	7.4	9.0	8.0	7.3	—	7.0		
⑩OA・コンピュータ	40	12.5	22.5	5.0	25.0	0.0	0.0	5.0	27.5	2.5	
コース平均時間(H)	25.2	15.0	57.2	12.0	13.4	—	—	11.5	19.9		
総合評価指数	7.0	6.4	7.3	9.0	7.2	—	—	9.0	6.4		

(注1) 件数が20未満のコースは分析の対象から除いている。

(注2) 総合評価指数(役立っている度合い) = (「大いに役立った」とする件数) × 9 + + (「全く役に立たなかった」とする件数) × 1) ÷ (全件数 - 無回答件数)

②コースの平均時間からみた特徴

正社員が受講した1コース当たりの平均時間は30.3時間である。これを教育訓練プロバイダーごとにみると、設備機器メーカー等（同17.9時間）と経営者団体（同21.1時間）が実施する研修では短期間の研修を、公益法人（同26.3時間）と民間教育訓練機関（同33.2時間）が実施する研修では中期間の研修を受講し、そして、大学・大学院等（同43.2時間）、公共職業訓練機関（同55.7時間）及び専修・各種学校（同81.8時間）が実施する研修では長期間の研修を受講している。

コース別にみると、ビジネスの基礎知識研修（同16.6時間）、営業・販売研修（18.5時間）、品質・安全研修（同21.2時間）、マネジメント研修（同22.0時間）、人事・労務研修（同22.1時間）では短期間の研修を受講している。一方、OA・コンピュータ研修（同26.2時間）、技術・技能研修（同27.1時間）では中期間の研修を、経理・財務研修（同42.6時間）、医療・看護・福祉研修（同46.2時間）及び語学研修（同64.6時間）では長期間の研修を受講している。

③総合評価

正社員が受講した1,537コースの総合評価指数は6.8で、役立った（同指数：7）と同程度の水準にある。教育訓練プロバイダーごとにみると設備機器メーカー等（7.1）、公益法人（7.0）、専修・各種学校（7.0）及び大学・大学院等（7.0）で高い評価となっており、以下、民間教育訓練機関（6.8）、公共職業訓練機関（6.8）、経営者団体（6.6）である。

次に、研修コースごとに教育訓練プロバイダーの総合評価指数をみると、設備機器メーカー等はビジネスの基礎知識研修（7.6）、マネジメント研修（7.2）及び技術・技能研修（7.6）で評価が高い。民間教育訓練機関は営業・販売研修（6.9）で、公益法人は医療・看護・福祉研修（7.4）、経理・財務研修（7.2）、品質・安全研修（7.1）及び語学研修（7.0）で、経営者団体はビジネスの基礎知識研修（7.5）で高い評価を得ている。

一方、受講割合は小さいものの専修・各種学校はOA・コンピュータ研修（7.6）で、大学・大学院等は医療・看護・福祉研修（8.0）で、そして、公共職業訓練機関は技術・技能研修（7.2）で高い評価となっている。

（2）非正社員の特徴（N=167）

①受講割合からみた特徴

非正社員が受講した167コースについて、それぞれの教育訓練プロバイダーが実施する研修コースの受講割合をみると、民間教育訓練機関28.1%、公益法人18.6%、公共職業訓練機関9.6%、専修・各種学校9.0%で、設備機器メーカー等、経営者団体及び大学・大学院等は4～5%台の受講割合を占めている（**図表3-1-4**参照）。

正社員に比べて民間教育訓練機関と公益法人の占める割合が減少して、代わりに公共職業

訓練機関と専修・各種学校の割合が大きくなっていることが特徴的である。

したがって、非正社員の能力開発にとっては、民間教育訓練機関や公益法人の他に公共職業訓練機関と専修・各種学校も大きな役割を担っているといえる。

コース分野ごとに受講割合の観点から教育訓練プロバイダーのポジションをみると、民間教育訓練機関は技能・技術（40.0%）で、公益法人は医療・看護・福祉研修（39.6%）で、そして、公共職業訓練機関はOA・コンピュータ研修（26.7%）で最も高い受講割合を占めており、当該分野で重要な機能を果たしている教育訓練プロバイダーであるといえる（図表3-1-5参照）。

②コースの平均時間からみた特徴

非正社員が受講した1コース当たりの平均時間は56.9時間で、正社員（30.3時間）や自由業・自営業（28.7時間）の約2倍の時間である。これを教育訓練プロバイダーごとにみると、設備機器メーカー等（同9.6時間）と経営者団体（同22.1時間）が実施する研修では短期間の研修を、公益法人（同36.7時間）が実施する研修では中期間の研修を受講し、そして、民間教育訓練機関（64.3時間）、公共職業訓練機関（同74.8時間）、大学・大学院等（同87.4時間）及び専修・各種学校（同141.9時間）が実施する研修では長期間の研修を受講している。とりわけ、設備機器メーカー等のコースは大変に短く、反対に専修・各種学校のコースは非常に長いのが特徴的である。

コース別にみると、OA・コンピュータ研修（同37.7時間）、技術・技能研修（同38.3時間）、医療・看護・福祉研修（同67.8時間）で、正社員と比べると比較的長い研修を受講している。

③総合評価

非正社員が受講した167コースの総合評価指数は6.1で、どちらともいえない（同指数：5）と役立った（同指数：7）との中間の水準である。この値は、正社員（6.8）、自由業・自営業（7.2）と比べると非常に低い評価となっている。教育訓練プロバイダーごとにみると経営者団体（6.9）、設備機器メーカー等（6.7）及び公共職業訓練機関（6.5）で比較的高い評価となっている。以下、民間教育訓練機関（6.4）、公益法人（6.3）、専修・各種学校（5.4）、大学・大学院等（4.3）である。

研修コース別にみると、民間教育訓練機関が実施するOA・コンピュータ研修（7.1）と技術・技能研修（6.6）が高い評価を得ている。

（3）自由業・自営業の特徴（N=288）

①受講割合からみた特徴

自由業・自営業が受講した288コースについて、それぞれの教育訓練プロバイダーが実施

する研修コースの受講割合をみると、民間教育訓練機関 25.0%、公益法人 16.7%、経営者団体 14.6%、設備機器メーカー等 9.4%である。そして、専修・各種学校、大学・大学院等及び公共職業訓練機関は2～3%台である（図表 3-1-4 参照）。

自由業・自営業は、正社員や非正社員に比べて民間教育訓練機関、公益法人が占める割合は小さく、代わりに経営者団体の占める割合が大きいのが特徴である。

したがって、自由業・自営業の能力開発では、会員企業や会員・組合員を対象に研修コースを提供している経営者団体が重要な役割を担っているといえる。

コース分野ごとに受講割合の観点から教育訓練プロバイダーのポジションをみると、民間教育訓練機関はマネジメント研修（57.1%）で、公益法人は技術・技能研修（23.2%）と医療・看護・福祉研修（39.1%）で、そして、経営者団体はOA・コンピュータ研修（25.0%）で最も高い受講割合を占めており、当該分野で強みを発揮している（図表 3-1-5 参照）。

②コースの平均時間からみた特徴

自由業・自営業が受講した1コース当たりの平均時間は28.7時間である。これを教育訓練プロバイダーごとにみると、設備機器メーカー等（同 11.3 時間）と経営者団体（同 13.1 時間）が実施する研修では短期間の研修を、公益法人（同 32.3 時間）、専修・各種学校（同 35.7 時間）及び民間教育訓練機関（同 39.3 時間）が実施する研修では中期間の研修を受講し、そして、公共職業訓練機関（同 45.3 時間）、大学・大学院等（同 115.5 時間）が実施する研修では長期間の研修を受講している。とりわけ、大学・大学院等のコースは長期間で突出している。

コース別にみると、マネジメント研修（同 20.1 時間）では短期間の研修を、OA・コンピュータ研修（同 25.2 時間）、技術・技能研修（同 27.5 時間）、医療・看護・福祉研修（同 34.0 時間）では中期間の研修を受講している。

③総合評価

自由業・自営業が受講した288コースの総合評価指数は7.2で、高い評価となっている。教育訓練プロバイダーごとにみると、民間教育訓練機関（7.1）、公益法人（7.1）、経営者団体（6.9）、設備機器メーカー等（6.7）である。一方、コースの件数（受講割合）は幾分少ないものの、公共職業訓練機関（8.1）と専修・各種学校（8.0）は非常に高い評価を得ている。

次に、研修コースごとに教育訓練プロバイダーの総合評価指数みると、民間教育訓練機関はマネジメント研修（7.5）とOA・コンピュータ研修（7.3）で高い評価を得ている。また、公益法人は技術・技能研修（7.3）と医療・看護・福祉研修（7.4）で、経営者団体はOA・コンピュータ研修（7.2）で評価が高い。

一方、件数は少ないが、公共職業訓練機関は技術・技能研修（8.3）で高く評価されており、当該分野で強みを発揮している。

4. 職務階層（会社等での地位）別特徴（N=1,537）

（1）受講割合からみた特徴

図表 3-1-6 に社外で行う講座・コースの受講状況及び教育訓練プロバイダーの特徴（職務階層別）を、図表 3-1-7 に社外で行う講座・コースのコース別受講状況及び教育訓練プロバイダーの特徴（職務階層別）を示す。

図表 3-1-6 社外で行う講座・コースの受講状況及び教育訓練プロバイダーの特徴
（職務階層別）

項目	件数	教育訓練プロバイダー								無回答
		設備機器等のメーカー・コンピュータ導入企業	民間教育訓練機関	公益法人	経営者団体	専修・各種学校	大学・大学院等	公共職業訓練機関	その他	
【全体】	1,537	11.7	31.4	27.1	8.7	3.1	2.7	2.9	10.6	1.9
コース平均時間(H)	30.3	17.9	33.2	26.3	21.1	81.8	43.2	55.7	27.6	
総合評価指数	6.8	7.1	6.8	7.0	6.6	7.0	7.0	6.8	6.6	
【新入社員】	264	10.6	28.0	27.0	10.2	3.8	2.3	3.0	11.7	3.4
コース平均時間(H)	33.9	11.9	38.4	17.7	17.1	195.8	13.3	133.2	22.2	
総合評価指数	6.7	6.4	6.4	6.9	6.8	7.3	7.5	7.6	6.1	
【中堅社員】	373	11.0	29.2	26.0	9.4	4.8	1.9	5.6	11.3	0.8
コース平均時間(H)	34.5	24.8	36.9	35.1	30.1	51.0	46.9	43.3	27.5	
総合評価指数	6.7	7.1	6.7	7.0	6.3	6.8	5.9	6.6	6.3	
【係長・主任】	407	12.8	30.9	31.2	6.4	2.5	2.2	1.7	9.8	2.5
コース平均時間(H)	28.3	17.7	29.7	27.7	20.6	57.3	24.5	32.7	37.5	
総合評価指数	7.0	7.2	6.7	7.1	6.6	7.4	6.3	8.1	7.0	
【課長】	207	11.1	37.2	26.6	8.7	1.4	2.9	0.5	10.1	1.4
コース平均時間(H)	29.3	21.5	32.6	22.2	15.6	18.0	119.2	40.0	31.3	
総合評価指数	6.9	7.0	6.9	7.0	6.8	7.0	7.8	1.0	6.7	
【部長・次長】	138	13.8	42.0	22.5	5.8	1.4	5.8	2.2	5.8	0.7
コース平均時間(H)	24.7	12.7	27.4	24.8	13.3	90.0	41.4	15.3	16.1	
総合評価指数	6.9	7.1	6.9	7.1	6.6	4.0	7.8	5.7	7.0	
【経営者・役員】	100	14.0	29.0	23.0	14.0	1.0	3.0	2.0	11.0	3.0
コース平均時間(H)	26.6	14.5	26.0	25.9	19.9	50.0	17.3	42.5	27.7	
総合評価指数	7.1	7.5	7.4	6.9	6.9	8.0	6.3	6.0	7.0	
【その他】	48	6.3	18.8	27.1	10.4	6.3	4.2	4.2	20.8	2.1
コース平均時間(H)	25.8	8.0	62.1	15.4	15.2	16.0	14.0	37.5	15.0	
総合評価指数	7.0	6.7	7.2	7.0	6.8	6.7	7.0	7.0	7.1	

図表 3-1-7 社外で行う講座・コースのコース別受講状況及び教育訓練プロバイダーの特徴（職務階層別）

(単位:%)

職務階層	コース	件数	教育訓練プロバイダー							無回答	
			設備機器等のメーカー・コンピュータ導入企業	民間教育訓練機関	公益法人	経営者団体	専修・各種学校	大学・大学院等	公共職業訓練機関		その他
新入社員	①ビジネスの基礎知識	32	3.1	43.8	9.4	28.1	0.0	3.1	0.0	9.4	3.1
	コース平均時間(H)	14.7	10.0	22.4	2.7	9.4	—	16.0	—	7.3	
	総合評価指数	6.6	7.0	6.7	7.0	7.0	—	7.0	—	4.3	
	④技術・技能	61	8.2	32.8	39.3	4.9	1.6	1.6	6.6	3.3	1.6
	コース平均時間(H)	35.8	17.6	38.7	13.7	24.6	96.0	30.0	182.0	26.0	
	総合評価指数	6.9	8.2	6.2	7.1	7.3	9.0	5.0	8.3	6.0	
	⑤医療・看護・福祉	51	11.8	9.8	49.0	3.9	3.9	3.9	2.0	13.7	2.0
	コース平均時間(H)	42.4	6.5	66.0	22.5	14.0	505.5	6.0	8.0	18.4	
	総合評価指数	6.9	6.7	6.8	6.9	7.0	6.0	8.5	8.0	6.6	
	⑩OA・コンピュータ	42	35.7	21.4	4.8	16.7	4.8	4.8	4.8	4.8	2.4
コース平均時間(H)	29.7	12.5	41.9	9.5	20.3	53.0	11.0	160.0	22.5		
総合評価指数	6.2	5.8	5.9	4.0	6.3	8.0	8.0	6.5	7.5		
中堅社員	②マネジメント	23	21.7	21.7	39.1	4.3	0.0	4.3	0.0	8.7	
	コース平均時間(H)	12.5	10.0	13.8	14.8	8.0	—	3.0	—	13.0	
	総合評価指数	6.9	7.6	7.3	6.7	8.0	—	2.0	—	5.5	
	④技術・技能	106	10.4	29.2	31.1	10.4	1.9	0.9	9.4	5.7	0.9
	コース平均時間(H)	23.5	19.1	22.7	26.7	19.9	10.5	24.0	28.7	21.7	
	総合評価指数	6.8	7.4	7.2	6.7	5.7	7.5	9.0	6.8	6.0	
	⑤医療・看護・福祉	50	14.0	16.0	42.0	2.0	6.0	4.0	8.0	8.0	0.0
	コース平均時間(H)	60.9	10.3	52.1	73.4	16.0	59.3	119.0	94.0	19.5	
	総合評価指数	7.4	7.4	6.6	7.8	7.0	7.7	7.0	7.0	6.5	
	⑨語学	20	0.0	55.0	5.0	0.0	5.0	0.0	0.0	30.0	5.0
コース平均時間(H)	46.2	—	54.4	30.0	—	15.0	—	—	45.3		
総合評価指数	6.5	—	6.4	6.0	—	9.0	—	—	6.0		
⑩OA・コンピュータ	68	19.1	30.9	11.8	7.4	5.9	1.5	7.4	14.7	1.5	
コース平均時間(H)	32.0	47.7	34.0	19.5	21.0	40.0	48.0	42.0	13.3		
総合評価指数	6.8	6.9	7.0	7.0	7.4	7.5	5.0	6.4	6.2		
係長・主任	①ビジネスの基礎知識	24	0.0	54.2	16.7	4.2	12.5	4.2	4.2	0.0	4.2
	コース平均時間(H)	20.4	—	13.4	40.5	8.0	26.3	16.0	30.0	—	
	総合評価指数	7.3	—	7.2	6.5	9.0	7.3	7.0	9.0	—	
	②マネジメント	51	0.0	49.0	25.5	7.8	0.0	3.9	2.0	9.8	2.0
	コース平均時間(H)	30.2	—	19.7	60.8	19.8	—	22.0	30.0	17.4	
	総合評価指数	6.6	—	6.9	6.8	5.0	—	6.0	5.0	5.8	
	③営業・販売	20	0.0	50.0	20.0	10.0	0.0	0.0	0.0	20.0	0.0
	コース平均時間(H)	24.5	—	31.5	10.8	41.5	—	—	—	12.3	
	総合評価指数	6.6	—	7.0	5.3	5.0	—	—	—	7.5	
	④技術・技能	110	18.2	16.4	41.8	7.3	0.9	3.6	3.6	7.3	0.9
コース平均時間(H)	28.8	17.3	41.4	18.1	18.0	42.0	22.7	37.3	101.8		
総合評価指数	7.3	7.7	6.6	7.3	7.4	8.0	6.3	8.5	7.8		
⑤医療・看護・福祉	26	15.4	23.1	34.6	0.0	3.8	0.0	0.0	19.2	3.8	
コース平均時間(H)	39.7	12.0	73.3	49.9	—	10.0	—	—	14.8		
総合評価指数	7.3	7.0	7.6	7.6	—	6.0	—	—	7.0		
⑩OA・コンピュータ	59	45.8	23.7	10.2	6.8	5.1	0.0	1.7	6.8	0.0	
コース平均時間(H)	21.0	17.5	23.1	13.8	23.3	68.7	—	20.0	10.5		
総合評価指数	7.0	6.8	6.5	8.0	6.8	8.0	—	9.0	7.0		
課長	②マネジメント	43	7.0	55.8	4.7	11.6	4.7	2.3	2.3	9.3	2.3
	コース平均時間(H)	22.7	28.3	21.0	9.5	15.2	17.0	4.0	40.0	48.2	
	総合評価指数	6.2	7.7	6.6	7.5	6.2	7.0	7.0	1.0	7.7	
	④技術・技能	41	17.1	22.0	46.3	12.2	0.0	2.4	0.0	0.0	0.0
	コース平均時間(H)	21.0	28.8	23.4	16.1	24.5	—	25.0	—	—	
	総合評価指数	7.1	7.0	7.1	6.9	7.2	—	8.0	—	—	
⑩OA・コンピュータ	21	42.9	23.8	19.0	9.5	4.8	0.0	0.0	0.0	0.0	
コース平均時間(H)	24.0	12.7	49.6	23.5	4.0	20.0	—	—	—		
総合評価指数	6.4	6.4	6.4	6.5	6.0	7.0	—	—	—		
部長・次長	②マネジメント	32	15.6	50.0	18.8	9.4	0.0	0.0	0.0	6.2	0.0
	コース平均時間(H)	18.4	18.8	22.0	12.3	10.3	—	—	—	19.0	
	総合評価指数	6.5	7.0	6.8	6.5	6	—	—	—	7.0	
	④技術・技能	21	9.5	23.8	23.8	0.0	4.8	9.5	14.3	14.3	0.0
コース平均時間(H)	23.3	28.0	15.8	12.5	—	150.0	19	15.3	15.3		
総合評価指数	7.1	8.0	7.6	7.6	—	3.0	7	5.7	7.7		
経営者・役員	②マネジメント	22	9.1	36.4	22.7	18.2	0.0	4.5	0.0	4.5	4.5
	コース平均時間(H)	21.8	8.5	21.5	16.0	35.0	—	32.0	—	16.0	
	総合評価指数	7.2	7.0	7.4	6.6	8.2	—	6.0	—	7.0	
	⑩OA・コンピュータ	21	42.9	23.8	0.0	4.8	0.0	0.0	9.5	14.3	4.8
コース平均時間(H)	22.5	15.6	15.6	—	3.0	—	—	42.5	48.7		
総合評価指数	7.3	7.6	7.2	—	6.0	—	—	6.0	8.3		

(注1) 件数が20未満のコースは分析の対象から除いている。

(注2) 総合評価指数(役立つしている割合) = (「大いに役立つ」とする件数) × 9 + … + 「全く役に立たなかった」とする件数) × 1 ÷ (全件数 - 無回答件数)

新入社員が受講した 264 コースについて、それぞれの教育訓練プロバイダーの研修コースが占める割合（受講割合）をみると、民間教育訓練機関が最も多く、コース全体の 28.0% を占めている。次いで、公益法人 27.0%、設備機器メーカー等 10.6%、経営者団体 10.2% で、これら以外の教育訓練プロバイダーの研修コースの受講割合は 2~3% 台である。

とりわけ、民間教育訓練機関と公益法人の受講割合の合計は 55.0% で、この 2 つのプロバイダーが彼等の能力開発に大きな役割を担っているといえる。

他の職務階層について民間教育訓練機関と公益法人の受講割合の合計をみると、中堅社員（55.2%）、係長・主任（62.1%）、課長（63.8%）、部長・次長（64.5%）、経営者・役員（52.0%）で、いずれも 5 割以上を占めており、新入社員の場合と同じことがいえる。

さらに職務階層別に受講割合をみると、民間教育訓練機関と公益法人が 2 大プロバイダーであることには変わりがないが、課長及び部長・次長は民間教育訓練機関が実施する研修コースをより重視しており、経営者・役員はこの 2 大プロバイダーに加えて経営者団体と設備機器メーカー等が実施する研修コースも重視している。

次に、コース分野ごとに受講割合の観点から教育訓練プロバイダーのポジションをみてみる。

新入社員の特徵

新入社員は、設備機器メーカー等の OA・コンピュータ研修（35.7%）、民間教育訓練機関のビジネスの基礎知識研修（43.8%）で、そして、公益法人の技術・技能研修（39.3%）及び医療・看護・福祉研修（49.0%）で受講割合が最も高い。

中堅社員の特徵

中堅社員は、民間教育訓練機関の語学研修（55.0%）と OA・コンピュータ研修（30.9%）、公益法人のマネジメント研修（39.1%）、技術・技能研修（31.1%）、医療・看護・福祉研修（42.0%）で受講割合が最も高い。

係長・主任の特徵

係長・主任は、設備機器メーカー等の OA・コンピュータ研修（45.8%）、民間教育訓練機関のビジネスの基礎知識研修（54.2%）、マネジメント研修（49.0%）及び営業・販売研修（50.0%）で、そして、公益法人の技術・技能研修（41.8%）、医療・看護・福祉研修（34.6%）で受講割合が最も高い。

課長の特徵

課長は、設備機器メーカー等の OA・コンピュータ研修（42.9%）、民間教育訓練機関のマネジメント研修（55.8%）で、そして、公益法人の技術・技能研修（46.3%）で受講割合が最も高い。

部長・次長の特徵

部長・次長は、民間教育訓練機関のマネジメント研修（50.0%）と技術・技能研修（23.8%）、公益法人の技術・技能研修（23.8%）で受講割合が最も高い。

経営者・役員の特徴

経営者・役員は、設備機器メーカー等の OA・コンピュータ研修（42.9%）、民間教育訓練機関のマネジメント研修（36.4%）で受講割合が最も高い。

職務階層全体でみると、設備機器メーカー等は OA・コンピュータ研修で、民間教育訓練機関はビジネスの基礎知識研修、マネジメント研修で、そして、公益法人は技術・技能研修、医療・看護・福祉研修で受講割合が高く、強みを発揮している教育訓練プロバイダーであるといえる。

（２）コースの平均時間からみた特徴

受講した 1 コース当たりの平均時間は、中堅社員が最も長く 34.5 時間である。以下、新入社員（33.9 時間）、課長（29.3 時間）、係長・主任（28.3 時間）、経営者・役員（26.6 時間）、部長・次長（24.7 時間）である。新入社員と中堅社員は、係長・主任、課長、部長・次長及び経営者・役員に比べて幾分長時間のコースを受講している。

教育訓練プロバイダー別及び研修コース別にみた特徴は、以下のとおりである。

新入社員の特徵

新入社員は、設備機器メーカー等（11.9 時間）、大学・大学院等（13.3 時間）、経営者団体（17.1 時間）及び公益法人（17.7 時間）が実施する研修コースでは短期間（25 時間未満）の研修を、民間教育訓練機関（38.4 時間）が実施する研修コースでは中期間（25～40 時間未満）の研修を、そして、公共職業訓練機関（133.2 時間）及び専修・各種学校（195.8 時間）の研修コースでは長期間（40 時間以上）の研修を受講している。とりわけ、公共職業訓練機関と専修・各種学校の研修コースは期間の長さで突出している。

一方、研修コース別にみると、ビジネスの基礎知識研修（14.7 時間）では短期間のものを、OA・コンピュータ研修（29.7 時間）、技術・技能研修（35.8 時間）では中期間のものを、そして、医療・看護・福祉研修（42.4 時間）では長期間のコースを受講している。

中堅社員の特徴

中堅社員は、設備機器メーカー等（24.8 時間）が実施する研修コースでは短期間のものを、経営者団体（30.1 時間）、公益法人（35.1 時間）及び民間教育訓練機関（36.9 時間）が実施する研修コースでは中期間の研修を、そして、公共職業訓練機関（43.3 時間）、大学・大学院等（46.9 時間）及び専修・各種学校（51.0 時間）の研修コースでは長期間のものを受講している。

一方、研修コース別にみると、マネジメント研修（12.5 時間）と技術・技能研修（23.5 時間）では短期間のコースを、OA・コンピュータ研修（32.0 時間）では中期間のコースを、そして、語学研修（46.2 時間）と医療・看護・福祉研修（60.9 時間）では長期間のコースを受講している。

係長・主任の特徴

係長・主任は、設備機器メーカー等（17.7 時間）、経営者団体（20.6 時間）及び大学・大学院等（24.5 時間）が実施する研修コースでは短期間のものを、公益法人（27.7 時間）、民間教育訓練機関（29.7 時間）及び公共職業訓練機関（32.7 時間）が実施する研修コースでは中期間のものを、そして、専修・各種学校（57.3 時間）の研修コースでは長期間のものを受講している。

一方、研修コース別にみると、ビジネスの基礎知識研修（20.4 時間）、OA・コンピュータ研修（21.0 時間）及び営業・販売研修（24.5 時間）では短期間のコースを、技術・技能研修（28.8 時間）、マネジメント研修（30.2 時間）及び医療・看護・福祉研修（39.7 時間）では中期間のコースを受講している。

課長の特徴

課長は、経営者団体（15.6 時間）、設備機器メーカー等（21.5 時間）及び公益法人（22.2 時間）が実施する研修コースでは短期間のものを、民間教育訓練機関（32.6 時間）が実施する研修コースでは中期間のものを、そして、大学・大学院等（119.2 時間）の研修コースでは長期間のものを受講している。とりわけ、大学・大学院等の研修コースは期間の長さで突出している。一方、研修コース別にみると、技術・技能研修（21.0 時間）、マネジメント研修（22.7 時間）及び OA・コンピュータ研修（24.0 時間）で短期間のコースを受講している。

部長・次長の特徴

部長・次長は、設備機器メーカー等（12.7 時間）、経営者団体（13.3 時間）及び公益法人（24.8 時間）が実施する研修コースでは短期間のものを、民間教育訓練機関（27.4 時間）が実施する研修コースでは中期間のものを、そして、大学・大学院等（41.4 時間）の研修コースでは長期間のものを受講している。

一方、研修コース別にみると、マネジメント研修（18.4 時間）及び技術・技能研修（23.3 時間）で短期間のコースを受講している。

経営者・役員の特徴

経営者・役員は、設備機器メーカー等（14.5 時間）及び経営者団体（19.9 時間）が実施する研修コースでは短期間のものを、そして、公益法人（25.9 時間）、民間教育訓練機関（26.0 時間）が実施する研修コースでは中期間のものを受講している。

一方、研修コース別にみると、マネジメント研修（21.8 時間）及び OA・コンピュータ研修（22.5 時間）で短期間のコースを受講している。

（3）総合評価

新入社員の評価

新入社員が受講した 264 コースの総合評価指数は 6.7 で、役立った（同指数：7）に近い水準にある。教育訓練プロバイダーごとにみると、公益法人（6.9）、経営者団体（6.8）の評価

が高い。また、件数（受講割合）は少ないが、公共職業訓練機関（7.6）と大学・大学院等（7.5）を非常に高く評価している。

研修コースごとのプロバイダーの総合評価指数をみると、公益法人は技術・技能研修（7.1）、医療・看護・福祉研修（6.9）で、経営者団体はビジネスの基礎知識研修（7.0）で高い評価を得ている。一方、件数（受講割合）は少ないが、設備機器メーカー等の技術・技能研修（8.2）を高く評価している。

中堅社員の評価

中堅社員が受講した 373 コースの総合評価指数は 6.7 である。教育訓練プロバイダーごとにみると、設備機器メーカー等（7.1）と公益法人（7.0）の評価が高い。

研修コースごとのプロバイダーの総合評価指数をみると、設備機器メーカー等はマネジメント研修（7.6）及び技術・技能研修（7.4）で高い評価を得ている。一方、民間教育訓練機関は技術・技能研修（7.2）、OA・コンピュータ研修（7.0）で、公益法人は医療・看護・福祉研修（7.8）で高い評価を得ている。

係長・主任の評価

係長・主任が受講した 407 コースの総合評価指数は 7.0 である。教育訓練プロバイダーごとにみると、設備機器メーカー等（7.2）と公益法人（7.1）の評価が高い。また、件数（受講割合）は少ないが、公共職業訓練機関（8.1）と専修・各種学校（7.4）を非常に高く評価している。

研修コースごとのプロバイダーの総合評価指数をみると、設備機器メーカー等は技術・技能研修（7.7）で高い評価を得ている。一方、民間教育訓練機関はビジネスの基礎知識研修（7.2）、マネジメント研修（6.9）、営業・販売研修（7.0）及び医療・看護・福祉研修（7.6）で、そして、公益法人は技術・技能研修（7.3）、医療・看護・福祉研修（7.6）及び OA・コンピュータ研修（8.0）で高い評価を得ている。

課長の評価

課長が受講した 207 コースの総合評価指数は 6.9 である。教育訓練プロバイダーごとにみると、設備機器メーカー等（7.0）、公益法人（7.0）、民間教育訓練機関（6.9）の評価が高い。また、件数（受講割合）は少ないが、大学・大学院等（7.8）を非常に高く評価している。

研修コースごとのプロバイダーの総合評価指数をみると、経営者団体が実施する技術・技能研修（7.2）を高く評価している。

部長・次長の評価

部長・次長が受講した 138 コースの総合評価指数は 6.9 である。教育訓練プロバイダーごとにみると、設備機器メーカー等（7.1）、公益法人（7.1）及び民間教育訓練機関（6.9）の評価が高い。また、件数（受講割合）は少ないが、大学・大学院等（7.8）を非常に高く評価している。

研修コースごとのプロバイダーの総合評価指数をみると、設備機器メーカー等はマネジメ

ント研修（7.0）で、民間教育訓練機関と公益法人は技術・技能研修（7.6）で高い評価を得ている。

経営者・役員の評価

経営者・役員が受講した100コースの総合評価指数は7.1である。教育訓練プロバイダーごとにみると、設備機器メーカー等（7.5）と民間教育訓練機関（7.4）を高く評価している。

研修コースごとのプロバイダーの総合評価指数をみると、設備機器メーカー等はOA・コンピュータ研修（7.6）で、民間教育訓練機関はマネジメント研修（7.4）で高い評価を得ている。

5. 職種別特徴（N=1,537）

（1）受講割合からみた特徴

図表3-1-8に社外で行う講座・コースの受講状況及び教育訓練プロバイダーの特徴（職種別）を、図表3-1-9に社外で行う講座・コースのコース別受講状況及び教育訓練プロバイダーの特徴（職種別）を示す。

図表3-1-8 社外で行う講座・コースの受講状況及び教育訓練プロバイダーの特徴（職種別）

（単位：％）

項目	全体	教育訓練プロバイダー								無回答
		設備機器等のメーカー・コンピュータ導入企業等	民間教育訓練機関	公益法人	経営者団体	専修・各種学校	大学・大学院等	公共職業訓練機関	その他	
【専門・技術職】	659	14.4	28.4	30.7	5.3	2.7	2.9	2.9	10.6	2.1
コース平均時間(H)	30.3	16.9	36.2	24.7	18.2	60.1	35.6	64.2	34.4	
総合評価指数	7.0	7.2	6.9	7.2	6.2	6.8	7.4	7.4	6.8	
【事務職】	424	10.4	32.8	25.7	10.6	3.5	3.1	2.8	9.9	1.2
コース平均時間(H)	34.0	24.1	36.2	25.2	30.2	142.2	40.8	33.8	22.3	
総合評価指数	6.7	7.1	6.7	6.7	6.8	6.6	6.4	5.7	6.8	
【営業・販売職】	221	11.3	40.3	19.5	12.2	1.8	2.7	1.4	9.0	1.8
コース平均時間(H)	24.6	14.6	25.4	23.7	12.1	16.8	78.3	107.3	25.8	
総合評価指数	6.7	7.0	6.7	6.7	7.0	6.5	6.7	7.0	6.0	
【サービス職】	73	12.3	32.9	15.1	13.7	9.6	0.0	1.4	11.0	4.1
コース平均時間(H)	37.9	13.1	34.1	103.0	19.0	34.0	—	16.0	17.1	
総合評価指数	7.2	7.1	7.3	7.2	6.7	8.4	—	5.0	6.8	
【現業職】	88	4.5	33.0	28.4	12.5	1.1	0.0	8.0	10.2	2.3
コース平均時間(H)	23.4	11.0	25.3	23.4	12.3	96.0	—	17.3	34.3	
総合評価指数	6.6	7.5	6.6	6.7	6.6	9.0	—	7.1	4.7	

図表 3-1-9 社外で行う講座・コースのコース別受講状況及び教育訓練プロバイダーの特徴（職種別）

(単位:%)

職種	コース	件数	教育訓練プロバイダー								無回答
			設備機器等のメーカー・コンピュータ導入企業	民間教育訓練機関	公益法人	経営者団体	専修・各種学校	大学・大学院等	公共職業訓練機関	その他	
専門・技術職	①ビジネスの基礎知識	24	4.2	58.3	4.2	16.6	4.2	4.2	4.2	4.2	0.0
	コース平均時間(H)	14.3	10.0	17.0	2.0	6.0	16.0	16.0	30.0	7.0	
	総合評価指数	6.4	8.0	6.2	7.0	6.0	7.0	7.0	9.0	4.0	
	②マネジメント	63	9.5	46.0	27.0	6.3	0.0	1.6	0.0	7.9	1.6
	コース平均時間(H)	34.1	20.8	20.9	46.5	22.0	--	20.0	--	44.2	
	総合評価指数	7.0	7.3	6.9	7.1	6.5	--	6.0	--	6.4	
	④技術・技能	247	15.4	24.7	38.9	5.7	1.2	2.4	5.3	4.8	1.6
	コース平均時間(H)	30.2	20.7	35.3	21.1	21.7	80.6	23.0	67.5	72.8	
	総合評価指数	7.1	7.5	6.8	7.1	6.0	6.3	7.2	7.5	7.8	
	⑤医療・看護・福祉	113	12.4	11.5	45.1	1.8	2.7	4.4	2.7	17.6	1.8
コース平均時間(H)	25.7	9.1	44.0	28.3	9.0	8.0	31.2	77.3	14.6		
総合評価指数	7.5	7.1	8.2	7.6	7.0	6.0	8.0	8.0	7.0		
⑧品質・安全	29	6.9	31.0	44.8	3.4	0.0	0.0	6.9	3.4	3.4	
コース平均時間(H)	17.5	13.0	22.1	14.6	8.0	--	--	16.0	24.0		
総合評価指数	6.7	8.0	6.6	6.9	4.0	--	--	6.0	9.0		
⑨語学	29	0.0	72.4	0.0	0.0	6.9	0.0	0.0	17.2	3.4	
コース平均時間(H)	72.1	--	64.6	--	--	157.5	--	--	82.4		
総合評価指数	6.2	--	6.2	--	--	8.0	--	--	4.6		
⑩OA・コンピュータ	85	38.8	27.1	9.4	4.7	7.1	3.5	0.0	7.1	2.3	
コース平均時間(H)	22.9	16.7	27.0	30.5	18.0	38.0	23.0	--	19.0		
総合評価指数	7.0	6.6	6.9	8.1	6.5	7.5	7.6	--			
事務職	①ビジネスの基礎知識	35	5.7	42.9	25.7	14.3	2.8	5.7	2.8	0.0	0.0
	コース平均時間(H)	18.7	21.0	22.0	20.0	10.0	7.0	12.0	20.0	--	
	総合評価指数	7.1	8.0	7.3	6.7	7.8	6.0	6.5	5.0	--	
	②マネジメント	52	9.6	36.5	28.8	3.8	0.0	5.8	5.8	7.7	1.9
	コース平均時間(H)	16.9	12.6	15.0	17.4	17.0	--	19.7	26.7	19.0	
	総合評価指数	6.4	7.0	6.6	6.6	6.0	--	4.7	4.3	6.8	
	④技術・技能	23	4.3	26.1	39.1	13.0	0.0	0.0	4.3	13.0	0.0
	コース平均時間(H)	22.0	36.0	17.7	18.6	33.0	--	--	20.0	29.3	
	総合評価指数	6.9	6.0	7.3	6.8	7.7	--	--	5.0	5.7	
	⑥経理・財務	47	2.1	40.4	21.3	19.1	10.6	2.1	0.0	4.3	0.0
コース平均時間(H)	43.9	54.0	63.5	13.8	12.3	106.2	12.0	--	4.5		
総合評価指数	6.9	7.0	7.1	7.3	6.4	6.6	7.0	--	7.0		
⑦人事・労務	42	0.0	33.3	47.6	2.4	2.4	0.0	0.0	14.3	0.0	
コース平均時間(H)	22.9	--	26.8	20.3	4.0	100.0	--	--	12.7		
総合評価指数	7.0	--	6.9	7.0	7.0	8.0	--	--	7.5		
⑨語学	21	0.0	57.1	19.0	0.0	0.0	4.8	0.0	14.3	4.8	
コース平均時間(H)	55.4	--	66.1	26.0	--	--	60.0	--	55.3		
総合評価指数	6.0	--	6.4	4.8	--	--	5.0	--	5.3		
⑩OA・コンピュータ	96	36.5	21.9	10.4	14.6	3.1	0.0	6.3	5.2	2.1	
コース平均時間(H)	25.7	24.7	28.9	22.6	18.7	68.0	--	25.5	16.0		
総合評価指数	6.9	7.1	6.9	6.4	6.6	7.0	--	7.0	7.6		
営業・販売職	②マネジメント	33	9.1	45.5	9.1	18.2	6.0	3.0	0.0	6.0	3.0
	コース平均時間(H)	15.4	12.3	20.0	7.3	12.5	17.0	4.0	--	15.0	
	総合評価指数	6.8	7.0	6.6	7.0	7.2	7.0	7.0	--	6.0	
	③営業・販売	50	12.0	54.0	18.0	10.0	0.0	0.0	0.0	6.0	0.0
	コース平均時間(H)	17.4	20.8	19.2	15.7	8.0	--	--	--	18.0	
総合評価指数	6.7	6.3	7.0	6.0	6.4	--	--	--	6.7		
④技術・技能	35	14.3	25.7	31.4	14.3	2.9	5.7	2.9	2.9	0.0	
コース平均時間(H)	15.6	16.6	17.1	16.0	14.8	3.0	20.0	10.0	8.0		
総合評価指数	6.5	8.6	6.3	6.3	6.8	7.0	5.5	7.0	1.0		
⑩OA・コンピュータ	30	26.7	26.7	16.7	3.3	0.0	3.3	6.6	16.7	0.0	
コース平均時間(H)	37.7	12.0	56.3	22.4	20.0	--	6.0	156.0	26.8		
総合評価指数	6.2	6.4	5.6	6.6	7.0	--	7.0	7.0	5.8		
現業職	④技術・技能	32	0.0	12.5	40.6	21.9	3.1	0.0	15.6	6.3	0.0
	コース平均時間(H)	17.9	--	20.8	13.4	13.9	96.0	--	16.2	19.0	
	総合評価指数	7.2	--	7.5	7.4	6.6	9.0	--	7.0	6.5	

(注1) 件数が20未満のコースは分析の対象から除いている。

(注2) 総合評価指数(役立つ程度) = (「大いに役立つ」とする件数) × 9 + + (「全く役に立たなかった」とする件数) × 1 ÷ (全件数 - 無回答件数)

専門・技術職が受講した 659 コースについて、それぞれの教育訓練プロバイダーの研修コースが占める割合（受講割合）をみると、公益法人が最も多く、コース全体の 30.7%を占めている。次いで、民間教育訓練機関（28.4%）、設備機器メーカー等（14.4%）、経営者団体（5.3%）となっており、専修・各種学校、大学・大学院等及び公共職業訓練機関は、いずれも 3%弱の受講割合である。とりわけ、公益法人と民間教育訓練機関の受講割合の合計は 59.1%で、この 2つのプロバイダーが彼等の能力開発に大きな役割を果たしている。このことは、事務職（58.5%）、営業・販売職（59.8%）、サービス職（48.0%）及び現業職（61.4%）についても同じことがいえる。

一方、民間教育訓練機関と公益法人が 2大プロバイダーであることには変わりがないものの、営業・販売職とサービス職は民間教育訓練機関の研修コースをより重視している。

また、サービス職は経営者団体と設備機器メーカー等の研修コースについても高い受講割合を占めている。

次に、コース分野ごとに受講割合の観点から教育訓練プロバイダーのポジションをみてる。

専門・技術職の特徴

専門・技術職は、設備機器メーカー等の OA・コンピュータ研修（38.8%）、民間教育訓練機関のビジネスの基礎知識研修（58.3%）、マネジメント研修（46.0%）及び語学研修（72.4%）で、そして、公益法人の技術・技能研修（38.9%）、医療・看護・福祉研修（45.1%）、品質・安全研修（44.8%）で受講割合が最も高い。

事務職の特徴

事務職は、設備機器メーカー等の OA・コンピュータ研修（36.5%）、民間教育訓練機関のビジネスの基礎知識研修（42.9%）、マネジメント研修（36.5%）、経理・財務研修（40.4%）及び語学研修（57.1%）で、そして、公益法人の技術・技能研修（39.1%）、人事・労務研修（47.6%）で受講割合が最も高い。

営業・販売職の特徴

営業・販売職は、設備機器メーカー等の OA・コンピュータ研修（26.7%）、民間教育訓練機関のマネジメント研修（45.5%）、営業・販売研修（54.0%）及び OA・コンピュータ研修（26.7%）で、そして、公益法人の技術・技能研修（31.4%）で受講割合が最も高い。

現業職の特徴

現業職は、公益法人の技術・技能研修（40.6%）で最も高い受講割合を占めている。

職種全体でみると、設備機器メーカー等は OA・コンピュータ研修で、民間教育訓練機関はビジネスの基礎知識研修、マネジメント研修及び語学研修で、そして、公益法人は技術・技能研修で受講割合が高く、強みを発揮している教育訓練プロバイダーであるといえる。

(2) コースの平均時間からみた特徴

受講した1コース当たりの平均時間は、サービス職が最も長く37.9時間である。以下、事務職(34.0時間)、専門・技術職(30.3時間)、営業・販売職(24.6時間)、現業職(23.4時間)である。現業職と営業・販売職は25時間未満の短期間の研修を、その他の職種の者は30時間以上の比較的長い研修を受講している。

教育訓練プロバイダー別及び研修コース別にみた特徴は、以下のとおりである。

専門・技術職の特徴

専門・技術職は、設備機器メーカー等(16.9時間)、経営者団体(18.2時間)及び公益法人(24.7時間)が実施する研修コースでは短期間(25時間未満)の研修を、大学・大学院等(35.6時間)及び民間教育訓練機関(36.2時間)が実施する研修コースでは中期間(25～40時間未満)の研修を、そして、専修・各種学校(60.1時間)及び公共職業訓練機関(64.2時間)の研修コースでは長期間(40時間以上)の研修を受講している。

一方、研修コース別にみると、ビジネスの基礎知識研修(14.3時間)、品質・安全研修(17.5時間)及びOA・コンピュータ研修(22.9時間)では短期間のものを、医療・看護・福祉研修(25.7時間)、技術・技能研修(30.2時間)及びマネジメント研修(34.1時間)では中期間のものを、そして、語学研修(72.1時間)では長期間のコースを受講している。

事務職の特徴

事務職は、設備機器メーカー等(24.1時間)が実施する研修コースでは短期間のものを、公益法人(25.2時間)、経営者団体(30.2時間)、公共職業訓練機関(33.8時間)及び民間教育訓練機関(36.2時間)が実施する研修コースでは中期間のものを、そして、大学・大学院等(40.8時間)、専修・各種学校(142.2時間)の研修コースでは長期間のものを受講している。とりわけ、専修・各種学校の研修コースが長期間で突出している。

一方、研修コース別にみると、マネジメント研修(16.9時間)、ビジネスの基礎知識研修(18.7時間)、技術・技能研修(22.0時間)及び人事・労務研修(22.9時間)では短期間のものを、OA・コンピュータ研修(25.7時間)では中期間のものを、そして、経理・財務研修(43.9時間)及び語学研修(55.4時間)では長期間のコースを受講している。

営業・販売職の特徴

営業・販売職は、経営者団体(12.1時間)、設備機器メーカー等(14.6時間)及び公益法人(23.7時間)が実施する研修コースでは短期間のものを、民間教育訓練機関(25.4時間)が実施する研修コースでは中期間のものを、そして、大学・大学院等(78.3時間)の研修コースでは長期間のものを受講している。

一方、研修コース別にみると、マネジメント研修(15.4時間)、技術・技能研修(15.6時間)及び営業・販売研修(17.4時間)では短期間のものを、そして、OA・コンピュータ研修(37.7時間)では中期間のコースを受講している。

サービス職の特徴

サービス職は、設備機器メーカー等（13.1 時間）及び経営者団体（19.0 時間）が実施する研修コースでは短期間のものを、専修・各種学校（34.0 時間）、民間教育訓練機関（34.1 時間）が実施する研修コースでは中期間のものを、そして、公益法人（103.0 時間）の研修コースでは長期間のものを受講している。とりわけ、公益法人の研修コースが期間の長さで突出している。

現業職の特徴

現業職は、設備機器メーカー等（11.0 時間）、経営者団体（12.3 時間）、公共職業訓練機関（17.3 時間）及び公益法人（23.4 時間）が実施する研修コースでは短期間のものを、そして、民間教育訓練機関（25.3 時間）が実施する研修コースでは中期間のコースを受講している。

（3）総合評価

専門・技術職の評価

専門・技術職が受講した 659 コースの総合評価指数は 7.0 である。教育訓練プロバイダーごとにみると、設備機器メーカー等（7.2）、公益法人（7.2）、民間教育訓練機関（6.9）の評価が高い。また、件数（受講割合）は少ないが、大学・大学院等（7.4）と公共職業訓練機関（7.4）を高く評価している。

研修コースごとのプロバイダーの総合評価指数をみると、設備機器メーカー等はマネジメント研修（7.3）及び技術・技能研修（7.5）で、民間教育訓練機関は医療・看護・福祉研修（8.2）で評価が高い。一方、公益法人は医療・看護・福祉研修（7.6）、品質・安全研修（6.9）及び OA・コンピュータ研修（8.1）で高い評価を得ている。また、件数（受講割合）は少ないが、大学・大学院等は医療・看護・福祉研修（8.0）で、公共職業訓練機関は技術・技能研修（7.5）で高い評価を得ている。

事務職の評価

事務職が受講した 424 コースの総合評価指数は 6.7 である。教育訓練プロバイダーごとにみると、設備機器メーカー等（7.1）、経営者団体（6.8）の評価が高い。

研修コースごとのプロバイダーの総合評価指数をみると、設備機器メーカー等は OA・コンピュータ研修（7.1）で、民間教育訓練機関はビジネスの基礎知識研修（7.3）、技術・技能研修（7.3）で、そして、公益法人は経理・財務研修（7.3）、人事・労務研修（7.0）で高い評価を得ている。一方、件数（受講割合）は少ないが、経営者団体のビジネスの基礎知識研修（7.8）が高い評価を得ている。

営業・販売職の評価

営業・販売職が受講した 221 コースの総合評価指数は 6.7 である。教育訓練プロバイダーごとにみると、設備機器メーカー等（7.0）と経営者団体（7.0）の評価が高い。

研修コースごとのプロバイダーの総合評価指数をみると、民間教育訓練機関は営業・販売

研修（7.0）で、経営者団体はマネジメント研修（7.2）で評価が高い。

また、件数（受講割合）は少ないが、設備機器メーカー等は技術・技能研修（8.6）で評価が高い。

サービス職の評価

サービス職が受講した73コースの総合評価指数は7.2である。教育訓練プロバイダーごとにみると、民間教育訓練機関（7.3）、公益法人（7.2）及び設備機器メーカー等（7.1）の評価が高い。また、件数（受講割合）は少ないが、専修・各種学校（8.4）の評価が高い。なお、いずれのコースとも件数が20未満のため、研修コースごとの評価は省略している。

現業職の評価

現業職が受講した88コースの総合評価指数は6.6で、全職種の中で一番低い評価である。教育訓練プロバイダーごとにみると、公益法人（6.7）、民間教育訓練機関（6.6）、経営者団体（6.6）となっている。件数（受講割合）は少ないが、公共職業訓練機関（7.1）が高い評価を得ている。研修コースごとのプロバイダーの総合評価指数をみると、公益法人が実施する技術・技能研修（7.4）を高く評価している。

6. まとめ

本章では、受講割合と総合評価指数（仕事に役立った度合）を指標として、個人が受講したコースを通して各教育訓練プロバイダーのポジションを論じてきた。

ここでは、これまでの論点に基づいてコース分野別に教育訓練プロバイダーの特徴を整理した**図表 3-1-10**を用いてプロバイダーのポジションについて要約する。

受講割合の観点からコース全体をみると、個人の能力開発に対して民間教育訓練機関と公益法人が主要なプロバイダーとして機能している。コース分野別にみると、前者は「ビジネスの基礎知識研修」、「マネジメント研修」、「営業・販売研修」、「語学研修」等で強みを発揮し、後者は「技術・技能研修」、「医療・看護・福祉研修」、「品質・安全研修」等で強みを発揮している。そして、設備機器メーカー等は「OA・コンピュータ研修」を得意としている。

一方、総合評価指数の観点からみると、民間教育訓練機関は「ビジネスの基礎知識研修」、「マネジメント研修」、「営業・販売研修」等で、公益法人は「技術・技能研修」、「医療・看護・福祉研修」、「品質・安全研修」等で、設備機器メーカー等は「マネジメント研修」、「技術・技能研修」等で高く評価されている。また、受講割合は小さいものの経営者団体は「ビジネスの基礎知識研修」で、専修・各種学校は「OA・コンピュータ研修」で、大学・大学院等は「医療・看護・福祉研修」で、そして、公共職業訓練機関は「技術・技能研修」で高い評価を得ている。

雇用・就業形態別にみると、正社員の場合はコース全体でみた場合と同様の傾向を示しているが、非正社員の能力開発に対して、民間教育訓練機関は「技術・技能研修」で、公益法人は「医療・看護・福祉研修」で、そして、公共職業訓練機関は「OA・コンピュータ研修」

で強みを発揮している。また、自由業・自営業に対しては、民間教育訓練機関の「マネジメント研修」、公益法人の「技術・技能研修」、「医療・看護・福祉研修」及び経営者団体の「OA・コンピュータ研修」が大きな役割を果たしている。加えて、自由業・自営業は、受講割合は小さいが公共職業訓練機関の「技術・技能研修」を高く評価している。

次に職務階層別、職種別にみると、設備機器メーカー等の「OA・コンピュータ研修」は中堅社員、部長・次長を除く全ての階層で、そして、現業職を除く全ての職種で強みを発揮し、経営者・役員や事務職から高い評価を得ている。

公益法人の場合は、「技術・技能研修」と「医療・看護・福祉研修」で強みを発揮しており、とりわけ、「技術・技能研修」は経営者・役員を除く全ての階層と全ての職種で強みを発揮し、高く評価されている。

一方、民間教育訓練機関の場合は、「ビジネスの基礎知識研修」と「マネジメント研修」は複数の階層や職種で強みを発揮しているが、階層ごと、職種ごとに強みを発揮しているコース分野が異なっており、多様なコース分野で多様な対象層をカバーしている。

なお、受講割合は小さいものの、経営者団体の「ビジネスの基礎知識研修」は新入社員と事務職で、「技術・技能研修」は課長層で、そして、「マネジメント研修」は営業・販売職で高く評価されている。また、専門・技術職は、大学・大学院等の「医療・看護・福祉研修」と公共職業訓練機関の「技術・技能研修」を高く評価している。

以上、受講割合と総合評価指数の観点からみると、各教育訓練プロバイダーはそれぞれの特徴を活かした強みがあり、得意とするコース分野で個人の能力開発に機能している実態がうかがえる。しかし、受講割合からみたプロバイダーのポジションと総合評価指数からみたプロバイダーのポジションが異なるコース分野が明らかになっている。

今後、教育訓練サービス市場を利用した個人の能力開発を一層効果的なものにするためには、次のことを考慮する必要がある。

- ① 受講割合は高いが総合評価が低いコース分野については、利用者側の訓練ニーズを的確に把握し、訓練内容に生かしたサービスの提供がプロバイダー側に求められ、この面での機能強化を図る必要があるといえる。
- ② 一方、受講割合は小さいが総合評価の高いコース分野については、利用者側に教育訓練サービス市場に関する情報が広く、かつ正確に伝わっていない、あるいは利用者がかみきれていない状況にあるといえる。

とりわけ、会社や組織からの情報提供の機会が少ない非正社員や自由業・自営業の対象層が容易に必要な情報にアクセスでき、自分の能力開発に適したコース選択ができる支援システムの整備が必要であるといえる。

図表 3-1-10 コース分野別にみた教育訓練プロバイダーの特徴

		評価の 視点	教育訓練プロバイダー						
			設備機器メ カ一等	民間教育訓練 機関	公益法人	経営者団体	専修・各種学 校	大学・大学院 等	公共職業訓 練機関
全体	受講割合	OA・コンピュータ	ビジネスの基礎、 マネジメント、 営業・販売、 経理・財務、語学	技術・技能、 医療・看護・福祉、 人事・労務、 品質・安全					
	総合評価	ビジネスの基礎、 マネジメント、 技術・技能	マネジメント、 営業・販売	技術・技能、 医療・看護・福祉、 経理・財務、 OA・コンピュータ	ビジネスの基礎、 人事・労務	OA・コンピュータ	医療・看護・福祉	技術・技能、 品質・安全	
雇用・ 就業形 態別	正社員	受講割合	OA・コンピュータ	ビジネスの基礎、 マネジメント、 営業・販売、 経理・財務、語学	技術・技能、 医療・看護・福祉、 人事・労務、 品質・安全				
		総合評価	ビジネスの基礎、 マネジメント、 技術・技能	営業・販売	医療・看護・福祉、 経理・財務、 品質・安全、語学	ビジネスの基礎	OA・コンピュータ	医療・看護・福祉	技術・技能
	非正社員	受講割合		技術・技能	医療・看護・福祉				OA・コンピ ュータ
		総合評価		OA・コンピュータ、 技術・技能					
自由 営業・	受講割合		マネジメント	技術・技能、 医療・看護・福祉	OA・コンピュータ				
	総合評価		マネジメント、 OA・コンピュータ	技術・技能、 医療・看護・福祉	OA・コンピュータ			技術・技能	
正社員（職務階 層別）	新入社員	受講割合	OA・コンピュータ	ビジネスの基礎	技術・技能、 医療・看護・福祉				
		総合評価	技術・技能		技術・技能、 医療・看護・福祉	ビジネスの基礎			
	中堅社員	受講割合		語学、 OA・コンピュータ	マネジメント、 技術・技能、 医療・看護・福祉				
		総合評価	マネジメント、 技術・技能	技術・技能、 OA・コンピュータ	医療・看護・福祉				
	係長・ 主任	受講割合	OA・コンピュータ	ビジネスの基礎、 マネジメント、 営業・販売	技術・技能、 医療・看護・福祉				
		総合評価	技術・技能	ビジネスの基礎、 マネジメント、 営業・販売、 医療・看護・福祉	技術・技能、 医療・看護・福祉、 OA・コンピュータ				
	課長	受講割合	OA・コンピュータ	マネジメント	技術・技能				
		総合評価				技術・技能			
	部長・ 次長	受講割合		マネジメント、 技術・技能	技術・技能				
		総合評価	マネジメント	技術・技能	技術・技能				
・経 営 役員者	受講割合	OA・コンピュータ	マネジメント						
	総合評価	OA・コンピュータ	マネジメント						
正社員（職 種別）	専門 技術・ 職	受講割合	OA・コンピュータ	ビジネスの基礎、 マネジメント、 語学	技術・技能、 医療・看護・福祉、 品質・安全				
		総合評価	マネジメント、 技術・技能	医療・看護・福祉、 品質・安全、 OA・コンピュータ			医療・看護・福祉	技術・技能	
	事務 職	受講割合	OA・コンピュータ	ビジネスの基礎、 マネジメント、 経理・財務、語学	技術・技能、 人事・労務				
		総合評価	OA・コンピュータ	ビジネスの基礎、 技術・技能	経理・財務、 人事・労務	ビジネスの基礎、			
	営業 販売・ 職	受講割合	OA・コンピュータ	マネジメント、 営業・販売、 OA・コンピュータ	技術・技能				
総合評価		技術・技能	営業・販売		マネジメント				
現業 職	受講割合			技術・技能					
	総合評価			技術・技能					

(注1) 受講割合の欄は、受講割合の一番高いコース分野を示す。

(注2) 総合評価の欄は、総合評価指数が7.0以上、あるいは平均値よりかなり高い上位2つのコース分野を示す(但し、件数5件以下は除く)。

第2章 事業戦略の特質と組織パフォーマンス

1. はじめに

高付加価値型の経営体制を作り上げるわが国企業の経営戦略のもと、教育投資の効率性を高くするために、教育訓練の外部化を進め、個人（労働者）に能力開発の自己責任化を求める企業の動きがみられている。こうした教育訓練サービスの利用者を取り巻く環境が変わりつつあるなか、個人（労働者）の能力開発に対する教育訓練プロバイダーの役割が今後、大きくなることが予想される。そうすると、教育訓練プロバイダーは教育訓練機能の強化をはかることが求められるが、そのためには、まず教育訓練プロバイダーが現在、提供している教育訓練サービスが企業や個人のニーズにあっているかどうかを確認することが必要になる。

そこで本章は、労働政策研究・研修機構が教育訓練プロバイダーを対象に行った調査結果¹をもとに、教育訓練プロバイダーが取り組んでいる教育訓練サービス事業（以下「教育訓練事業」）の概況を明らかにしたうえで、教育訓練プロバイダーが展開している教育訓練事業が、第一にどのような事業戦略のもとで展開され（事業戦略の特質）、第二にその組織パフォーマンスがどのような状況（事業戦略と組織パフォーマンスの関係）にあるのかを明らかにする。なお、教育訓練プロバイダーが提供している教育訓練サービスには講習会・セミナーや通信教育などがあるが、本章では講習会・セミナー（以下「教育訓練サービス」）に絞って分析を進めることにする。

2. 組織形態別にみた教育訓練事業の概況とその特徴

（1）教育訓練事業等の概況

ア 国または地方自治体からの委託訓練の実施状況

教育訓練プロバイダーの中で、国または地方自治体からの委託訓練を実施しているプロバイダーはどのくらいあるのか。図表 3-2-1 をみると、委託訓練を実施している教育訓練プロバイダー（「はい」の回答）は 24.1%にとどまる。一方、実施していない教育訓練プロバイダー（「いいえ」の回答）は 66.6%にのぼり、委託訓練を実施している教育訓練プロバイダーは少ない状況にある。こうした委託訓練の実施率を組織形態別にみると、専修学校等で 47.4%と多く、職業訓練法人等の 40.4%、民間企業の 36.4%がそれに続いている。それに対し、大学等の実施率は 7.4%と 1 割を下回る低い水準にあり、経営者団体も 12.8%と少ない。

¹ 結果の詳細は労働政策研究・研修機構（2005）『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査－教育訓練サービス市場の第一次調査－』を参照のこと。なお、同報告書は、平成 16 年度に実施した「教育訓練サービス市場の供給構造」に関する調査の結果をまとめており、教育訓練サービス市場全体の状況を把握し、教育訓練プロバイダー別の特徴を明らかにするために、民間企業、公益法人、経営者団体、専修学校等、大学等、職業訓練法人等を対象にしている点に特徴がある。アンケート調査の回答者の構成は、民間企業 16.1%、公益法人 25.6%、経営者団体 24.7%、専修学校等 11.1%、大学等 14.0%、職業訓練法人等 8.3%である。

図表 3-2-1 国、地方自治体からの委託訓練の実施状況

(単位: %)

組織形態別にみた		件数	はい	いいえ	無回答
	【全体】	1,939	24.1	66.6	9.3
【組織形態別】					
民間企業	313	36.4	50.5	13.1	
公益法人	497	20.9	74.8	4.2	
経営者団体	478	12.8	74.7	12.6	
専修学校等	215	47.4	42.3	10.2	
大学等	271	7.4	88.9	3.7	
職業訓練法人等	161	40.4	44.1	15.5	

出所) 労働政策研究・研修機構 (2005) 『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査－教育訓練サービス市場の第一次調査－』 p.35 より抜粋。

イ 教育訓練事業等の収入状況

教育訓練プロバイダーの教育訓練事業等の収入状況をまとめた図表 3-2-2 みると、総収入に占める教育訓練事業収入の割合は平均 5.7% (教育訓練事業収入は平均 6,670.7 万円)、教育訓練事業収入に占める委託訓練収入の割合は平均 7.2% (委託訓練収入は平均 478.4 万円) である。

図表 3-2-2 教育訓練事業等の収入状況 (N=1,571)

年間総収入 (万円)	教育訓練事業		委託訓練	
	総収入に占める教育訓練事業収入の割合 (%)	教育訓練事業収入 (万円)	教育訓練事業収入に占める委託訓練収入の割合 (%)	委託訓練事業収入 (万円)
(a)	(b)	(c)=(a)*(b)	(d)	(e)=(c)*(d)
116,815.9	5.7	6,670.7	7.2	478.4

出所) 労働政策研究・研修機構 (2005) 『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査－教育訓練サービス市場の第一次調査－』 p.35 より抜粋。

組織形態別にこうした収入状況をみると、まず職業訓練法人等が注目され、総収入に占める教育訓練事業収入の割合 (27.2%) と教育訓練事業収入に占める委託訓練収入の割合 (36.2%) がそれぞれ高い。この他に民間企業と公益法人で総収入に占める教育訓練事業収入の割合 (同 43.4%、同 14.4%) が、専修学校等で教育訓練事業収入に占める委託訓練収入の割合が 26.7% と大きい (図表 3-2-3)。

一方、経営者団体は、総収入に占める教育訓練事業収入の割合 (3.6%) と教育訓練事業収入に占める委託訓練収入の割合 (2.4%) とともに他の組織形態に比べて低い水準である。また、大学等では総収入に占める教育訓練事業収入の割合 (0.9%) が非常に小さい。

図表 3-2-3 教育訓練事業等の収入状況

組織形態別にみた		件数	年間総収入 (万円)	総収入に占める教育訓練事業収入の割合 (%)	教育訓練事業収入に占める委託訓練収入の割合 (%)
				(%)	(%)
	【全体】	1,571	116,815.9	5.7	7.2
	【組織形態別】				
	民間企業	245	50,006.3	43.4	4.6
	公益法人	433	43,307.1	14.4	6.5
	経営者団体	371	27,229.5	3.6	2.4
	専修学校等	173	33,645.6	9.6	26.7
	大学等	228	594,950.1	0.9	6.4
	職業訓練法人等	121	7,791.5	27.2	36.2

出所) 労働政策研究・研修機構 (2005) 『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査－教育訓練サービス市場の第一次調査－』 p.36 より抜粋。

ウ 教育訓練事業収入の成長性～3年前との比較

前述したように、現在の教育訓練事業収入は平均 6,670.7 万円であるが、この3年間で教育訓練事業収入はどの程度増減したのであるだろうか。3年前の教育訓練事業収入を「100」とした場合の現在の教育訓練事業収入（指数）の平均は 111.0 であり、3年前に比べて教育訓練事業収入は1割強増えたことになる（図表 3-2-4）。その内訳は「現状維持」のプロバイダーが4割弱（36.4%）、「減少」したプロバイダーと「増加」したプロバイダーがそれぞれ3割強（同 31.9%、同 31.7%）であり、組織によって教育訓練事業収入の状況に差がみられる。

こうした傾向を組織形態との関係でみると、教育訓練事業収入の伸びは大学等（127.1）で最も大きく、民間企業（118.6）がこれに続く。それに比べ、公益法人（106.4）と経営者団体（103.9）の伸びは小さく、専修学校等（110.0）と職業訓練法人等（108.2）がその中間である。

図表 3-2-4 3年前に比べた教育訓練事業収入の伸び

		(単位:%)					
組織形態別にみた		件数	平均(指数)	標準偏差	増加	現状維持	減少
			【全体】	1,939	111.0	51.8	31.7
	【組織形態別】						
	民間企業	313	118.6	68.8	30.6	42.9	26.5
	公益法人	497	106.4	45.5	32.6	29.8	37.6
	経営者団体	478	103.9	34.6	23.9	43.0	33.0
	専修学校等	215	110.0	49.9	32.8	35.8	31.4
	大学等	271	127.1	58.0	46.9	33.6	19.5
	職業訓練法人等	161	108.2	52.2	26.7	36.2	37.1

出所) 労働政策研究・研修機構 (2005) 『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査－教育訓練サービス市場の第一次調査－』 p.38 より抜粋。

エ 提供する教育訓練サービスの主な利用者

教育訓練事業の受講者の主な職種については「職種に特徴はない」とするプロバイダーが33.6%を占めて最も多い。受講者の職種に特徴がみられる残りの2/3の中では「技術職・研究職」(12.6%)、「事務職・営業職」(10.9%)、「現業職」(10.2%)の各職種が多く、「医療職・看護職・福祉職」(5.7%)、「管理職」(7.4%)が少ないという特徴がみられる(図表3-2-5)。

こうした利用者の特徴は組織形態によって差がみられる。まず、注目すべきプロバイダーは大学等と専修学校等で、両組織とも「職種に特徴はない」とする回答が多く(同59.0%、同44.7%)、特に公開講座が実施されている大学等で、その回答が6割近くにのぼっている。一方、それとは対照的な傾向を示しているのは経営者団体、公益法人、職業訓練法人等で、経営者団体は「事務職・営業職」(17.4%)が、公益法人は「技術職・研究職」(26.0%)が、職業訓練法人等は「現業職」(23.6%)がそれぞれ多い。いずれのプロバイダーも特定分野を対象とした会員制度等をとっているため、受講者の主な職種に特徴がみられることがうかがえる。

図表 3-2-5 受講者の主な職種

		(単位:%)								
		件数	管理職	事務職・ 営業職	技術職・ 研究職	現業職	医療職・ 看護職・ 福祉職	その他	職種に 特徴は ない	無回答
組織 形態 特徴 別に みた	【全体】	1,939	7.4	10.9	12.6	10.2	5.7	6.9	33.6	12.7
	【組織形態別】									
	民間企業	313	11.5	16.0	10.9	5.1	3.5	4.2	34.5	14.4
	公益法人	497	8.2	6.0	26.0	17.1	11.1	4.0	20.7	6.8
	経営者団体	478	12.6	17.4	5.9	10.3	0.6	5.2	30.8	17.4
	専修学校等	215	0.0	9.8	8.4	3.7	9.8	14.0	44.7	9.8
	大学等	271	0.7	3.7	2.6	0.4	7.0	14.8	59.0	11.8
	職業訓練法人等	161	2.5	9.9	18.0	23.6	0.6	3.7	23.0	18.6

出所) 労働政策研究・研修機構(2005)『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査－教育訓練サービス市場の第一次調査－』p.40より抜粋。

(2) 講習会・セミナー事業の概況

ア 講習会・セミナー事業の開設状況

教育訓練プロバイダーは、主に通学型の講習会・セミナーと通信教育の2つの方法で教育訓練サービスを提供しているが、それぞれの方法を通して、「どの程度の規模」の、「どのような内容」の教育訓練サービスが、「どのようなプロバイダー」によって提供されているのか。教育訓練サービス市場の構造を知るうえで重要な点である。

そこで、本章では通学型の講習会・セミナーに注目すると、教育訓練プロバイダーの中で「昨年度、講習会・セミナー(懇談会、勉強会、研究会を含む)を開設した」プロバイダーは98.3%にのぼり、ほとんどのプロバイダーで講習会・セミナーが実施されている。また、こうした通学方式は組織形態別に大きな差はみられない(図表3-2-6)。

図表 3-2-6 講習会・セミナーの開設状況

(単位: %)

		件数	はい	いいえ	無回答
【全 体】		1,939	98.3	1.7	0.0
組 み 織 た 形 態 別 に	【組織形態別】				
	民間企業	313	97.1	2.9	0.0
	公益法人	497	99.0	1.0	0.0
	経営者団体	478	98.7	1.3	0.0
	専修学校等	215	94.9	5.1	0.0
	大学等	271	100.0	0.0	0.0
	職業訓練法人等	161	98.8	1.2	0.0

出所) 労働政策研究・研修機構 (2005) 『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査－教育訓練サービス市場の第一次調査－』 p.42 より抜粋。

イ 教育訓練サービスの構造：各コースの構成割合

昨年度、講習会・セミナーを開設したプロバイダーについて、昨年度の延べ受講者数の合計を 100 とした場合の各コースの内訳を尋ねた。その結果は図表 3-2-7 に示したように、「専門知識を修得する研修（営業研修、技術研修、マナー研修等）」が 35.2%で最も多く、次いで、「資格取得を主目的とする研修」（20.0%）、「OA・コンピュータ研修」（14.7%）がこれに続いており、仕事に直接的に役立つような研修を開設するプロバイダーが多い。それに対して「語学研修」（2.3%）、「新入社員研修」（3.3%）は最も少なく、「マネジメント研修」（9.0%）と「教養・趣味研修」（11.3%）がそれらの中間にあるコースである。

図表 3-2-7 講習会・セミナーの各コースの構成割合（平均値）

(単位: %)

		件数	新入社員 研修	マネジ メント研修	専門知識 を修得す る研修	語学研修	OA・コン ピュータ 研修	資格取得 を主目的 とする研 修	教養・趣 味研修	その他
【全 体】		1,906	3.3	9.0	35.2	2.3	14.7	20.0	11.3	3.9
組 み 織 た 形 態 別 に	【組織形態別】									
	民間企業	304	6.4	13.2	26.6	4.4	16.1	26.0	4.0	3.1
	公益法人	492	3.3	10.7	46.8	1.5	5.9	22.1	3.8	5.1
	経営者団体	472	4.5	12.7	41.4	0.5	19.5	12.7	4.1	4.6
	専修学校等	204	0.9	1.6	28.7	1.2	23.2	27.4	15.5	1.3
	大学等	271	0.4	1.5	21.1	6.6	8.0	10.0	48.4	4.1
	職業訓練法人等	159	2.1	6.9	27.7	0.7	25.2	30.5	3.3	2.4

出所) 労働政策研究・研修機構 (2005) 『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査－教育訓練サービス市場の第一次調査－』 p.43 より抜粋。

ウ 教育訓練サービスの規模：開催した延べコース数

講習会・セミナーによる教育訓練サービスの規模を、ここではコース数と受講者数の二つの面から把握している。講習会・セミナー開設しているプロバイダーが開催した年間延べコース数は「10 コース以下」が 42.6%で最も多く、次いで「10～29 コース」が 24.4%でこれに続いており、「100 コース以上」も 6.7%を占め、バラツキは大きくなっている。なお、平均すると 36.3 コースになる（図表 3-2-8）。

図表 3-2-8 開催した延べコース数（講習会・セミナー）（平均値）

(単位:%)

		件数	3コース以下	4～9コース	10～29コース	30～99コース	100コース以上	無回答	平均	標準偏差
【全体】		1,906	21.4	21.2	24.4	16.3	6.7	10.0	36.3	120.1
組織形態別に みた特徴	【組織形態別】									
	民間企業	304	13.8	14.1	23.0	17.8	13.5	17.8	80.3	259.2
	公益法人	492	16.5	20.5	24.8	21.3	9.1	7.7	43.5	110.3
	経営者団体	472	20.8	24.4	28.6	16.7	4.2	5.3	24.5	41.3
	専修学校等	204	38.7	22.1	13.7	3.9	1.0	20.6	8.7	16.2
	大学等	271	26.9	25.1	26.6	13.7	3.7	4.1	21.0	39.4
職業訓練法人等	159	22.0	19.5	23.3	16.4	5.7	13.2	32.0	63.2	

出所) 労働政策研究・研修機構 (2005) 『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査－教育訓練サービス市場の第一次調査－』 p.46 より抜粋。

エ 教育訓練サービスの規模：延べ受講者数

つぎに、年間延べ受講者数は平均 1,517.1 名で、組織形態別にみると、公益法人が 3,034.0 名で最も多く、次いで民間企業 (1,699.3 名)、職業訓練法人等 (1,393.5 名) がこれに続いており、専修学校等 (249.2 名) が最も少ない (図表 3-2-9)。

図表 3-2-9 開催した延べコース数（講習会・セミナー）（平均値）

(単位:%)

		件数	29人以下	30～99人	100～299人	300～999人	1,000～2,999人	3,000人以上	無回答	平均(人)	標準偏差
【全体】		1,906	5.0	14.2	21.3	24.6	15.5	9.4	10.1	1,517.1	4,568.8
組織形態別に みた特徴	【組織形態別】										
	民間企業	304	6.3	9.5	21.4	18.8	15.8	10.5	17.8	1,699.3	4,816.6
	公益法人	492	2.0	6.5	14.2	25.4	22.0	22.2	7.7	3,034.0	7,051.5
	経営者団体	472	3.8	15.7	25.8	31.6	14.4	3.6	5.1	741.4	1,543.0
	専修学校等	204	12.3	31.9	21.1	9.8	3.4	1.0	20.6	249.2	567.4
	大学等	271	4.8	13.3	25.5	31.7	15.1	4.1	5.5	887.0	1,852.7
職業訓練法人等	159	6.3	22.0	23.3	17.6	13.8	5.0	11.9	1,393.5	5,224.5	

出所) 労働政策研究・研修機構 (2005) 『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査－教育訓練サービス市場の第一次調査－』 p.46 より抜粋。

オ 応募状況

各研修コースの応募状況についてみると、全てのコースで定員を下回っており、応募状況は厳しいものの、その中でも「専門知識を修得する研修」は定員を上回っている比率が 1 割を超え、最も健闘している研修コースである。それに対して、応募状況の最も厳しいコースは「語学研修」であり、「資格取得研修」がそれに次いでいる (図表 3-2-10)。このようにコース別の応募状況の厳しさを、前述のコース数のコース別割合で加重平均すると応募状況の総合的な厳しさを表す指数 (以下「応募状況指数」) を作成することができる。この応募状況指数を組織形態別にみると、専修学校等と職業訓練法人等で応募状況は厳しく、大学等がそれに次いでいる。それに対して比較的健闘しているプロバイダーが公益法人であり、経営者団体と民間企業が次いでいる (図表 3-2-11)。

図表 3-2-10 講習会・セミナーの各コースの応募状況（N=1,906）

	(単位:%)							応募状況 指数
	定員を大 幅に上 回った	定員をや や上回っ た	定員と同 じ程度	定員をや や下回っ た	定員を大 幅に下 回った	開設して いない	無回答	
新入社員研修	0.7	2.9	8.0	5.8	2.3	77.0	3.3	-0.31
マネジメント研修	0.8	3.1	11.5	7.8	2.2	70.4	4.2	-0.29
専門知識を修得する研修	2.0	8.4	23.4	15.2	4.4	37.4	9.2	-0.21
語学研修	0.3	1.0	1.8	2.2	1.1	91.0	2.6	-0.45
OA・コンピュータ研修	1.5	4.8	12.2	11.4	3.3	62.3	4.5	-0.31
資格取得を主目的とする研修	1.5	4.5	11.8	13.7	3.4	58.4	6.7	-0.37
教養・趣味研修	0.7	3.4	6.0	6.6	2.0	76.8	4.5	-0.31

出所) 労働政策研究・研修機構 (2005) 『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査－教育訓練サービス市場の第一次調査－』 p.48 より抜粋。

図表 3-2-11 各研修コースの応募状況（応募状況指数）

		件数	新入社員 研修	マネジメ ント研修	専門知識 を修得す る研修	語学研修	OA・コン ピュータ 研修	資格取得 を主目的 とする研 修	教養・趣 味研修	総合
【全体】		1,906	-1.02	-2.62	-7.53	-1.04	-4.50	-7.39	-3.56	-27.66
組織形 態別 に	【組織形態別】									
	民間企業	304	-1.46	-0.94	-3.25	-1.88	-7.96	-12.41	-0.89	-28.79
	公益法人	492	-1.38	-3.03	-5.80	-0.73	-0.59	-9.02	-0.57	-21.11
	経営者団体	472	-1.16	-4.60	-10.35	0.04	-4.50	-3.70	-1.08	-25.35
	専修学校等	204	0.00	0.00	-11.16	-0.50	-5.51	-14.54	-6.37	-38.09
	大学等	271	-0.08	-0.46	-5.94	-4.24	-4.10	-1.23	-17.45	-33.50
	職業訓練法人等	159	-1.15	-3.53	-10.10	-0.07	-12.42	-11.26	-1.15	-39.69

出所) 労働政策研究・研修機構 (2005) 『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査－教育訓練サービス市場の第一次調査－』 p.49 より抜粋。

3. 事業戦略と組織パフォーマンスの捉え方

一言で「事業戦略」といっても多様な視点があり、その中でどのような事業戦略をとるかは、教育訓練プロバイダーによって異なる。そこで、本章は図表 3-2-12 に示している 3 つの視点に注目して、教育訓練プロバイダーの事業戦略を捉えることにする。

第 1 の視点は全社戦略の視点で、教育訓練プロバイダーは教育訓練事業を事業全体の中でどう位置づけているかである。つまり、教育訓練事業を主要な事業の柱としているのか、あるいは他の事業と兼業で展開しているかである。こうした教育訓練事業の専門度を第 1 の視点として取り上げる。

第 2 の視点は教育訓練事業の個別戦略に関する視点である。全社戦略（教育訓練事業の専門度）が決まるとつぎに問題になるのは、どのような教育訓練サービスを提供するかである。つまり、「誰（顧客）」を対象に、どのような「研修分野」の教育訓練サービスを、「どのような形態」提供するかであり、「顧客」と「研修分野」については事業分野に、後者の「どのような形態」については商品特性にそれぞれ関わる戦略である。事業戦略の中核を担う、「誰（顧客）」を対象にした「研修コース（研修分野）」にかかわる事業分野戦略については、さらに 2 つの点に注意する必要がある。第 1 の点は「多角化度」であり、顧客を特定せず、多様な

研修分野の教育訓練サービスを提供するのか、特定の顧客に絞った研修分野の教育訓練サービスを提供するのかを決めなければならない。このようにターゲットとする顧客や研修分野の基本構成をどのように考えるかについての「多角化度」を第1の点として取り上げる。事業分野戦略の多角化度が決まるとなると、つぎに確認しなければならないのは、どの顧客、どの研修分野に重点を置いているのかである。このようにターゲットとする顧客や研修分野の「重点度」が第2の点である。

教育訓練事業の戦略に関するもう1つ視点である「商品特性」に関わる戦略については、上記の教育訓練サービスの各教育訓練サービスの「定員数」をどの程度にするかである。多くの受講者を確保するのであれば、定員数を大きくする必要があるし、少人数に絞った教育訓練サービスを提供するのであれば、定員数を少なくしなければならない。こうした「商品特性」に関わる戦略を教育訓練事業の戦略の1つとして取り上げる。

このようにして展開する教育訓練事業であるが、この他にも国や地方自治体等から委託されて行う委託訓練事業をどう位置づけるかという問題がある。委託訓練事業を教育訓練事業の主要な柱とするか、あるいは同事業を補完的なものにするかという「委託訓練事業の專業度」を取り上げる。

一方、組織パフォーマンスについても多様な視点があり、その中から本章では教育訓練プロバイダーがとる事業戦略がどの程度機能しているかを捉える指標として、教育訓練サービスの「定員充足率」、教育訓練事業の成長性、年間延べ受講者数の3つを取り上げることにする。

図表 3-2-12 事業戦略の捉え方

事業戦略のタイプ			内容
全社戦略			教育訓練事業の專業度
個別戦略	事業分野戦略	多角化度	研修分野の多角化度 顧客の多角化度
		重点度	研修分野の重点度 顧客の重点度
	商品特性		1コース数当たり受講者数
	委託訓練事業		

4. 事業戦略の特質～事業分野戦略の規定要因

まず本章の第1の目的である教育訓練プロバイダーの事業戦略は何によって規定されているのか。この点については、事業戦略の中核を担う事業分野戦略を取り上げ、組織特性、全社戦略、商品特性に関わる戦略、委託訓練事業との関係について重回帰分析を利用して明らかにしたいと思う。分析により説明されるのは、事業分野戦略の総合多角化度²である。説明

² 「事業分野戦略総合多角化度」は「研修分野の多角化度」と「顧客の多角化度」の合計により算出。「研修分野の多角化度」と「顧客の多角化度」の算出方法は次の通りである。「研修分野の多角化度」は昨年度の講習

する変数は、全社戦略については「教育訓練事業収入比率」を用いて、商品特性については「1コース当たりの受講者数」を、さらに委託訓練事業については、「委託訓練事業収入比率」をそれぞれ採用した³。

図表 3-2-13 はその分析の結果であるが、説明変数が事業分野戦略の総合多角化度にどの程度影響を与えているのかは回帰係数（標準化係数）により判断される。例えば、1コース当たり延べ受講者数の回帰係数（標準化係数）は、1コース当たり延べ受講者数以外の変数が一定の場合、受講者数が1人増えたときに事業分野戦略総合多角化度がどの程度変動するかを表している。また、t値は被説明変数と説明変数との間に関係があるとみなしていいかを検証するために用いられる指標である。

図表 3-2-13 事業戦略総合多角化度の決定要因（重回帰分析）

		事業分野戦略総合多角化度	
		標準化係数	t値
組織特性	(組織形態ダミー)		
	民間企業	0.147 ***	4.276
	公益法人	0.327 ***	9.684
	専修学校等	0.142 ***	4.737
	大学等	-0.015	-0.477
	職業訓練法人等	0.142 ***	4.583
	教育訓練事業収入	-0.030	-1.103
全社戦略	教育訓練事業収入比率	-0.047	-1.448
教育訓練事業戦略(研修品質)	1コース当たり受講者数	-0.011	-0.400
委託訓練事業	委託訓練収入比率	-0.065 **	-2.379
F値		14.739 ***	
調整済みR ²		0.084	
N		1,344	

注1. ***：1%水準有意、**：5%水準有意、*：10%水準有意

注2. 組織形態ダミーは「経営者団体」が基準。

同図表をみると、事業分野総合多角化度に影響を与えているのは、「民間企業」「公益法人」「専修学校等」「職業訓練法人等」「委託訓練事業収入比率」である。このうち、委託訓練事業収入比率については、標準化係数が負の値であることから、委託訓練事業収入比率の高い教育訓練プロバイダーほど事業分野の総合多角化度を高くしている傾向にある。これに対して、民間企業、公益法人、専修学校等、職業訓練法人等は正の値を示していることから、こ

会・セミナーの延べ受講者数の研修分野別構成比率もとに標準偏差を用いている。なお、研修分野の多角化度の捉え方について、例えば、1つの分野等を「100」、他の分野等を「0」とした場合、標準偏差の数値が高いが、「研修分野の多角化度」の視点から捉えると、この場合「特定の分野等に集中している」ことを意味しており、多角化度は「低い」と解釈することになる。したがって、「研修分野の多角化度」は値が小さいほどそれぞれの多角化度を高めていることを、一方、値が大きいほど多角化度を低めていることをそれぞれ示している。また、「顧客の多角化度」については研修分野の多角化度の捉え方（値が小さいほど多角化度は高い）と一致させるため、「研修分野の多角化度」の平均値（28.0）と標準偏差（7.3）を参考にして、教育訓練事業を受講する在職者の主な職種「職種に特徴はない」を「20（≒28.0-7.3）」、それ以外を「35（≒28.0+7.3）」とした。したがって「事業分野戦略総合多角化度」は値が小さいほど多角化度を高めていることを、一方、値が大きいほど多角化度を低めていることをそれぞれ示している。

³ 説明変数のうち、組織形態以外の教育訓練事業収入、教育訓練事業収入比率、1コース当たり受講者数、委託訓練事業収入比率は実数値をそのまま説明変数として使用し、組織形態はダミー変数を用いて変数名として示されている事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。

これらの教育訓練プロバイダーは事業分野の総合多角化度を低く、つまり特定の事業分野に絞って事業活動を展開していることが伺える。

5. 事業戦略の組織パフォーマンス

(1) 事業分野戦略の組織パフォーマンスの規定要因①～多角化度の場合

ア 教育訓練プロバイダー全体

(ア) 全体の状況

本章の第2の目的である組織パフォーマンスについては、組織パフォーマンスと教育訓練プロバイダーの組織特性、事業戦略との関係について重回帰分析を行った。なお、分析に際して事業戦略を構成する事業分野戦略については、「多角化度」と「重点度」を別々に投入して分析することにする。

まず事業分野戦略の多角化度を投入した場合の組織パフォーマンスの規定要因をみる。説明する変数は、教育訓練プロバイダーの組織特性から①組織形態、②教育訓練事業収入の2変数、事業戦略から①全社戦略（教育関連事業収入比率）、②事業分野戦略の多角化度（研修分野、顧客）、商品特性（1コース当たり受講者数）、③委託訓練事業の専門度（委託訓練事業収入比率）の3変数を⁴、説明される変数（組織パフォーマンス）は事業の効率性、成長性、規模の3つの視点からとらえた定員充足率、教育訓練事業の成長性、年間延べ受講者数の3変数をそれぞれ取り上げる⁵。

教育訓練プロバイダー全体の重回帰分析結果を示す図表3-2-14をみると、第一に定員充足率に影響を与えている（統計的に有意）のは、「公益法人」「専修学校等」「大学等」「教育訓練事業収入比率」「研修分野」「顧客」「委託訓練事業収入比率」である。このうち、研修分野、顧客の2変数については、標準化係数が負の値であることから、研修分野、および顧客の多角化度が高い教育訓練プロバイダーほど定員充足率は低くなっている。これに対して、公益法人、専修学校等、大学等、教育訓練事業収入比率、委託訓練事業収入比率は正の値を示していることから、経営者団体に比べ公益法人、専修学校等、大学等の各教育訓練プロバイダー、そして教育訓練事業収入比率が高い教育訓練プロバイダー、委託訓練事業収入比率が高い教育訓練プロバイダーほど定員充足率が高い。

第二に教育訓練事業の成長性に影響を与えているのは、「民間企業」「大学等」「教育訓練事業収入比率」「顧客」「1コース当たり受講者数」「委託訓練事業収入比率」である。このうち、

⁴ 説明変数のうち、組織形態、教育訓練事業収入、教育訓練事業収入比率、1コース当たり受講者数、委託訓練事業収入比率は注3と同じ方法を、事業分野戦略の研修分野の多角化度と事業分野戦略の顧客の多角化度は注2と同じ方法をそれぞれ採用した。

⁵ 被説明変数のうち、定員充足率は「昨年度の講習会・セミナーの延べ受講者数の研修分野別構成比率×研修分野別の応募状況指数」で算出。なお、研修分野別の応募状況指数は「定員を大幅に上回った」5点、「定員をやや上回った」4点、「定員と同じ程度」3点、「定員をやや下回った」2点、「定員を大幅に下回った」1点とし、その総和を（「回答数」－「開設していない」－「無回答」）で除して算出した。教育訓練事業の成長性（3年前と比べた教育関連事業収入の伸び）と年間延べ受講者数は実数値をそのまま説明変数として使用した。

教育訓練事業収入比率、顧客の2変数については、標準化係数が負の値であることから、教育訓練事業収入比率が高い教育訓練プロバイダー、顧客の多角化度が高い教育訓練プロバイダーほど教育訓練事業の成長性は低い。これに対して、民間企業、大学等、1コース当たり受講者数、委託訓練事業収入比率は正の値を示していることから、民間企業、大学等、1コース当たり受講者数が多い教育訓練プロバイダー、委託訓練事業収入比率が高い教育訓練プロバイダーほど教育訓練事業の成長性は高くなっている。

第三に年間延べ受講者数に影響を与えているのは、「民間企業」「公益法人」「教育訓練事業収入比率」「研修分野」「1コース当たり受講者数」である。このうち民間企業、研修分野の2変数については、負で有意であることから、経営者団体に比べ民間企業、研修分野の多角化度が高い教育訓練プロバイダーほど年間延べ受講者数は少ない状況にある。これに対して、公益法人、1コース当たり受講者数、委託訓練事業収入比率は正で有意であることから、公益法人、1コース当たり受講者数が多い教育訓練プロバイダー、委託訓練事業収入比率が高い教育訓練プロバイダーほど年間延べ受講者数が多くなっている。

図表 3-2-14 事業分野戦略（多角化度）の組織パフォーマンス
（教育訓練プロバイダー全体・重回帰分析）

		定員充足率		教育訓練事業の成長性		年間延べ受講者数	
		標準化係数	t値	標準化係数	t値	標準化係数	t値
組織特性	(組織形態ダミー)						
	民間企業	0.005	0.147	0.153 ***	3.452	-0.056 *	-1.668
	公益法人	0.116 ***	3.214	0.004	0.078	0.152 ***	4.504
	専修学校等	0.072 **	2.248	0.030	0.768	-0.043	-1.457
	大学等	0.098 ***	2.973	0.104 ***	2.711	0.007	0.241
	職業訓練法人等	0.014	0.440	0.033	0.840	-0.041	-1.380
全社戦略	教育訓練事業収入	0.029	1.037	—	—	—	—
	教育訓練事業収入比率	0.071 **	2.138	-0.110 ***	-2.951	0.255 ***	8.476
教育訓練事業戦略	事業分野戦略 (多角化度)	-0.078 ***	-2.770	0.049	1.468	-0.057 **	-2.151
	顧客	-0.123 ***	-4.341	-0.062 *	-1.848	0.041	1.550
委託訓練事業	商品特性	-0.032	-1.182	0.127 ***	3.958	0.223 ***	8.808
	1コース当たり受講者数	-0.032	-1.182	0.127 ***	3.958	0.223 ***	8.808
	委託訓練事業収入比率	0.069 **	2.435	0.076 **	2.265	0.011	0.430
	F値	5.219 ***		5.077 ***		24.822 ***	
	調整済みR ²	0.033		0.041		0.149	
	N	1,344		966		1,357	

注1. ***：1%水準有意、**：5%水準有意、*：10%水準有意

注2. 組織形態ダミー：「経営者団体」が基準。

注3. 「—」は重回帰分析の際に被説明変数として使用しなかった変数である。

(イ) 委託訓練事業を実施していないプロバイダーの状況

こうした組織パフォーマンスは、委託訓練事業を受けている教育訓練プロバイダーと受けていないプロバイダーによってどのような差があるのだろうか。委託訓練事業を受けるか否かは教育訓練プロバイダーの事業収入に大きな影響を与える。つまり、委託訓練事業を受けることは教育訓練プロバイダーにとって安定的な収入を見込める一方、委託元との委託契約が終了してしまうと収入がなくなる。とりわけ、総収入や教育訓練事業収入の委託訓練事業収入に依存している割合が大きい教育訓練プロバイダーほどその影響は大きい。委託訓練事業を受けるか否かは教育訓練プロバイダーの事業戦略に大きな影響を与えることが予想され、両者の組織パフォーマンスにどのような差が現れているかを確認する必要がある。

まず委託訓練事業を受けていない教育訓練プロバイダーの組織パフォーマンスをみることにする。重回帰分析結果を示す**図表 3-2-15** をみると、第一に定員充足率に影響を与えているのは、「大学等」「職業訓練法人等」「研修分野」「顧客」である。このうち、研修分野、顧客の2変数については、標準化係数が負の値であることから、研修分野、および顧客の多角化度が高い教育訓練プロバイダーほど定員充足率は低くなっている。これに対して、大学等、職業訓練法人等は正の値を示していることから、経営者団体に比べ大学等、職業訓練法人等の定員充足率は高くなっている。

第二に教育訓練事業の成長性をみると、「民間企業」「大学等」が正で有意であり、経営者団体に比べ民間企業、大学等の教育訓練事業の成長性は高い状況にある。

第三に年間延べ受講者数では、「公益法人」「職業訓練法人等」「教育訓練事業収入比率」「1コース当たり受講者数」である。このうち職業訓練法人等は負で有意であることから、経営者団体に比べて年間延べ受講者数は少ない。これに対して、公益法人、教育訓練事業収入比率、1コース当たり受講者数は正で有意であることから、経営者団体に比べて公益法人、教育訓練事業収入比率が高い教育訓練プロバイダー、1コース当たり受講者数が多い教育訓練プロバイダーほど年間延べ受講者数が多くなっている。

図表 3-2-15 事業分野戦略（多角化度）の組織パフォーマンス
（委託訓練事業未実施教育訓練プロバイダー・重回帰分析）

		定員充足率		教育訓練事業の成長性		年間延べ受講者数	
		標準化係数	t値	標準化係数	t値	標準化係数	t値
組織特性	(組織形態ダミー)						
	民間企業	0.032	0.817	0.102 **	2.043	-0.040	-1.101
	公益法人	0.092	2.251	-0.038	-0.710	0.171 ***	4.497
	専修学校等	0.045	1.295	-0.016	-0.364	-0.033	-1.011
	大学等	0.115 ***	2.944	0.151 ***	3.127	0.008	0.229
	職業訓練法人等	0.069 *	1.928	-0.027	-0.595	-0.088 ***	-2.667
教育訓練事業収入	0.034	1.032	—	—	—	—	
全社戦略	教育訓練事業収入比率	0.022	0.575	-0.060	-1.339	0.256 ***	7.486
教育訓練事業戦略	事業分野戦略 (多角化度)						
	研修分野	-0.067 **	-1.992	0.061	1.493	-0.037	-1.175
	顧客	-0.140 ***	-4.138	-0.054	-1.300	0.041	1.317
商品特性	1コース当たり受講者数	-0.028	-0.865	0.013	0.331	0.202 ***	6.846
F値		3.211 ***		3.124 ***		20.692 ***	
調整済みR ²		0.022		0.028		0.152	
N		984		658		993	

注1. ***：1%水準有意、**：5%水準有意、*：10%水準有意

注2. 組織形態ダミー：「経営者団体」が基準。

注3. 「—」は重回帰分析の際に被説明変数として使用しなかった変数である。

（ウ）委託訓練事業を実施しているプロバイダーの状況

委託訓練事業を受けている教育訓練プロバイダーの重回帰分析結果を示す**図表 3-2-16** をみると、第一に定員充足率をみると、「公益法人」「教育訓練事業収入比率」が正で有意である。つまり、経営者団体に比べ公益法人、教育訓練事業収入比率が高い教育訓練プロバイダーの定員充足率は高くなっている。

第二に教育訓練事業の成長性に影響を与えているのは、「民間企業」「教育訓練事業収入比率」「顧客」「1コース当たり受講者数」である。このうち教育訓練事業収入比率は負で有意

であることから、教育訓練事業収入比率が高い教育訓練プロバイダーほど教育訓練事業の成長性は低くなっている。これに対して、民間企業、顧客、1 コース当たり受講者数は正で有意であることから、民間企業、顧客の多角化度が高い教育訓練プロバイダー、1 コース当たり受講者数が多い教育訓練プロバイダーほど教育訓練事業の成長性は高い。

第三に年間延べ受講者数に影響を与えているのは「公益法人」「教育訓練事業収入比率」「1 コース当たり受講者数」「委託訓練事業収入比率」である。このうち委託訓練事業収入比率は負で有意であることから、委託訓練事業収入比率が高い教育訓練プロバイダーほど年間延べ受講者数は少ない。これに対して公益法人、教育訓練事業収入比率、1 コース当たり受講者数は正で有意であることから、経営者団体に比べ公益法人、教育訓練事業収入比率が高い教育訓練プロバイダー、1 コース当たり受講者数が多い教育訓練プロバイダーほど年間延べ受講者数が多くなっている。

図表 3-2-16 事業分野戦略（多角化度）の組織パフォーマンス
（委託訓練事業実施教育訓練プロバイダー・重回帰分析）

		定員充足率		教育訓練事業の成長性		年間延べ受講者数		
		標準化係数	t値	標準化係数	t値	標準化係数	t値	
組織特性	(組織形態ダミー)							
	民間企業	-0.055	-0.640	0.219 **	2.427	-0.092	-1.156	
	公益法人	0.181 **	2.281	0.062	0.760	0.133 *	1.794	
	専修学校等	0.093	1.234	0.090	1.135	-0.062	-0.884	
	大学等	0.023	0.388	0.031	0.525	0.005	0.085	
	職業訓練法人等	-0.084	-1.139	0.112	1.448	-0.021	-0.308	
全社戦略	教育訓練事業収入	0.025	0.464	—	—	—	—	
	教育訓練事業収入比率	0.132 **	2.135	-0.172 ***	-2.660	0.228 ***	3.987	
教育訓練事業戦略	事業分野戦略							
	(多角化度)	研修分野	-0.083	-1.520	0.032	0.564	-0.058	-1.145
	顧客	0.083	1.574	0.099 *	1.796	-0.035	-0.722	
	商品特性	1コース当たり受講者数	-0.040	-0.771	0.319 ***	5.764	0.299 ***	6.116
委託訓練事業	委託訓練事業収入比率	0.047	0.887	-0.033	-0.604	-0.086 *	-1.779	
	F値	2.836 ***		4.815 ***		8.489 ***		
	調整済みR ²	0.053		0.111		0.171		
	N	360		308		364		

注1. ***：1%水準有意、**：5%水準有意、*：10%水準有意

注2. 組織形態ダミー：「経営者団体」が基準。

注3. 「—」は重回帰分析の際に被説明変数として使用しなかった変数である。

イ 民間企業

(ア) 全体の状況

以上では、教育訓練プロバイダー全体における組織パフォーマンスをみたが、組織形態別にみると組織パフォーマンスにはどのような違いがあるのだろうか。そこで、民間企業と公的機関（公益法人、経営者団体、職業訓練法人等）の2形態を取り上げ、これまでと同じ方法で重回帰分析を行った。

図表 3-2-17 は民間企業を対象にした重回帰分析の結果を示している。第一に定員充足率に統計的に有意な影響を与えているのは、「教育訓練事業収入比率」「研修分野」「顧客」「1 コース当たり受講者数」である。このうち、研修分野、顧客の2変数は負で有意であることから、研修分野の多角化度が高い民間企業、および顧客の多角化度が高い民間企業ほど定員充足率は低い状況にある。これに対して、教育訓練事業収入比率、1 コース当たり受講者数は

正で有意であることから、教育訓練事業収入比率が高い民間企業、1 コース当たり受講者数が多い民間企業ほど定員充足率が高くなっている。

第二に教育訓練事業の成長性に影響を与えているのは、「教育訓練事業収入比率」「研修分野」で、教育訓練事業収入比率は負で、研修分野は正でそれぞれ有意である。つまり、教育訓練事業収入比率が高い民間企業ほど成長性が低くなっているのに対し、研修分野の多角化度が高い民間企業ほど成長性が高い。

第三に年間延べ受講者数に影響を与えているのは、「教育訓練事業収入比率」「研修分野」「顧客」「1 コース当たり受講者数」である。このうち研修分野は負で有意であることから、研修分野の多角化度が高い民間企業ほど年間延べ受講者数は少ない状況にある。これに対して、教育訓練事業収入比率、顧客、1 コース当たり受講者数は正で有意であることから、教育訓練事業収入比率が高い民間企業、顧客の多角化度が高い民間企業、1 コース当たり受講者数が多い民間企業ほど年間延べ受講者数が多くなっている。

図表 3-2-17 事業分野戦略（多角化度）の組織パフォーマンス（民間企業全体・重回帰分析）

		定員充足率		教育訓練事業の成長性		年間延べ受講者数		
		標準化係数	t値	標準化係数	t値	標準化係数	t値	
組織特性	教育訓練事業収入	0.094	1.352	—	—	—	—	
全社戦略	教育訓練事業収入比率	0.195 ***	2.783	-0.190 **	-2.511	0.160 **	2.377	
教育訓練 事業戦略	事業分野戦略 （多角化度）	研修分野	-0.169 **	-2.427	0.230 ***	3.016	-0.166 **	-2.440
	顧客		-0.174 **	-2.457	0.014	0.174	0.142 **	2.051
	商品特性	1コース当たり受講者数	0.165 **	2.375	-0.037	-0.478	0.294 ***	4.348
委託訓練事業	委託訓練事業収入比率	0.036	0.507	-0.012	-0.156	-0.042	-0.607	
F値		4.935 ***		2.981 **		6.822 ***		
調整済みR ²		0.111		0.055		0.129		
N		191		170		197		

注1. ***：1%水準有意、**：5%水準有意、*：10%水準有意

注2. 「—」は重回帰分析の際に被説明変数として使用しなかった変数である。

（イ）委託訓練事業を実施していない民間企業の状況

委託訓練事業を受けていない民間企業の重回帰分析結果を示す図表 3-2-18 をみると、第一に定員充足率に影響を与えているのは「顧客」で、負で有意である。つまり、顧客の多角化度が高い民間企業ほど定員充足率は低い状況にある。

第二に教育訓練事業の成長性をみると、回帰式全体の当てはまりの良さを検証するために用いるF値が統計的に有意でないことから、この結果は予測に役立たない可能性がある。さらに、被説明変数との間に統計的に有意な結果を現す変数が1つもないことから、分析に用いた変数の中には教育訓練事業の成長性に影響を与える変数はない。

第三に年間延べ受講者数に影響を与えているのは、「教育訓練事業収入比率」「研修分野」「顧客」「1 コース当たり受講者数」である。このうち研修分野は負で有意であることから、研修分野の多角化度が高い民間企業ほど受講者数は少ない状況にある。これに対して、教育訓練事業収入比率、顧客、1 コース当たり受講者数は正で有意であることから、教育訓練事業収入比率が高い民間企業、顧客の多角化度が高い民間企業、1 コース当たり受講者数が多い民間企業ほど年間延べ受講者数が多くなっている。

図表 3-2-18 事業分野戦略（多角化度）の組織パフォーマンス
（委託訓練事業未実施民間企業・重回帰分析）

		定員充足率		教育訓練事業の成長性		年間延べ受講者数		
		標準化係数	t値	標準化係数	t値	標準化係数	t値	
組織特性	教育訓練事業収入	0.104	1.061	—	—	—	—	
全社戦略	教育訓練事業収入比率	0.068	0.690	-0.177	-1.611	0.161 **	2.518	
教育訓練 事業戦略	事業分野戦略 （多角化度）	研修分野	-0.143	-1.472	0.174	1.619	-0.130 **	-2.023
	顧客		-0.281 ***	-2.890	-0.002	-0.021	0.113 *	1.757
商品特性	1コース当たり受講者数	0.148	1.539	0.012	0.108	0.711 ***	11.138	
F値		2.972 **		1.188		37.787 ***		
調整済みR ²		0.089		0.008		0.584		
N		102		91		106		

注1. ***：1%水準有意、**：5%水準有意、*：10%水準有意

注2. 「—」は重回帰分析の際に被説明変数として使用しなかった変数である。

（ウ）委託訓練事業を実施している民間企業の状況

委託訓練事業を受けている民間企業の重回帰分析結果を示す図表 3-2-19 をみると、第一に定員充足率では「教育訓練事業収入比率」「1コース当たり受講者数」が正で有意である。つまり、教育訓練事業収入比率が高い民間企業、1コース当たり受講者数が多い民間企業ほど定員充足率が高い状況にある。

第二に教育訓練事業の成長性に影響を与えているのは、「教育訓練事業収入比率」「研修分野」である。このうち教育訓練事業収入比率は負で有意であることから、教育訓練事業収入比率が高い民間企業ほど教育訓練事業の成長性が低くなっている。これに対して、研修分野は正で有意であることから、研修分野の多角化度が高い民間企業ほど教育訓練事業の成長性が高い状況にある。

第三に年間延べ受講者数をみるとF値が統計的に有意でないことから、この結果は予測に役立たない可能性がある。さらに、被説明変数との間に統計的に有意な結果を現す変数が1つもないことから、分析に用いた変数の中には年間延べ受講者数に影響を与える変数はない。

図表 3-2-19 事業分野戦略（多角化度）の組織パフォーマンス
（委託訓練事業実施民間企業・重回帰分析）

		定員充足率		教育訓練事業の成長性		年間延べ受講者数		
		標準化係数	t値	標準化係数	t値	標準化係数	t値	
組織特性	教育訓練事業収入	0.134	1.303	—	—	—	—	
全社戦略	教育訓練事業収入比率	0.326 ***	3.249	-0.201 *	-1.833	0.135	1.254	
教育訓練 事業戦略	事業分野戦略 （多角化度）	研修分野	-0.161	-1.537	0.310 ***	2.713	-0.092	-0.831
	顧客		0.039	0.385	0.032	0.275	-0.133	-1.205
商品特性	1コース当たり受講者数	0.186 *	1.835	-0.059	-0.529	0.123	1.129	
委託訓練事業	委託訓練事業収入比率	0.043	0.418	-0.129	-1.147	-0.044	-0.406	
F値		3.626 ***		2.494 **		0.921		
調整済みR ²		0.152		0.087		-0.004		
N		89		79		91		

注1. ***：1%水準有意、**：5%水準有意、*：10%水準有意

注2. 「—」は重回帰分析の際に被説明変数として使用しなかった変数である。

ウ 公的機関

(ア) 全体の状況

最後に公的機関の組織パフォーマンスをみることにする⁶。図表 3-2-20 は重回帰分析結果である。第一に定員充足率をみると、統計的に有意な影響を与えているのは「顧客」「1 コース当たり受講者数」で、しかも正で有意であることから、顧客の多角化度が高い公的機関、1 コース当たり受講者数が多い公的機関ほど定員充足率が高くなっている。

第二に教育訓練事業の成長性をみると、「1 コース当たり受講者数」が統計的に正で有意であることから、1 コース当たり受講者数が多い公的機関ほど教育訓練事業の成長性が高くなっている。

第三に年間延べ受講者数に影響を与えているのは、「教育訓練事業収入比率」「1 コース当たり受講者数」で正で有意であることから、教育訓練事業収入比率が高い公的機関、1 コース当たり受講者数が多い公的機関ほど年間延べ受講者数が多い。

図表 3-2-20 事業分野戦略（多角化度）の組織パフォーマンス（公的機関全体・重回帰分析）

組織特性	教育訓練事業収入	定員充足率		教育訓練事業の成長性		年間延べ受講者数	
		標準化係数	t値	標準化係数	t値	標準化係数	t値
全社戦略	教育訓練事業収入	0.035	0.937	—	—	—	—
	教育訓練事業収入比率	0.055	1.461	-0.058	-1.419	0.277 ***	8.400
教育訓練事業戦略	事業分野戦略（多角化度）						
	研修分野	-0.032	-0.907	0.005	0.115	-0.016	-0.490
	顧客	0.144 ***	4.128	0.051	1.224	-0.023	-0.685
	商品特性	-0.050	-1.443	0.194 ***	4.751	0.235 ***	7.170
委託訓練事業	委託訓練事業収入比率	0.101 ***	2.889	0.077	1.867	0.007	0.197
	F値	5.568 ***		5.682 ***		26.460 ***	
	調整済みR ²	0.032		0.038		0.134	
	N	818		590		824	

注1. ***：1%水準有意、**：5%水準有意、*：10%水準有意

注2. 「—」は重回帰分析の際に被説明変数として使用しなかった変数である。

(イ) 委託訓練事業を実施していない公的機関の状況

委託訓練事業を受けていない公的機関の重回帰分析結果を示す図表 3-2-21 をみると、第一に定員充足率に影響を与えているのは「顧客」で、しかも正で有意であることから、顧客の多角化度が高い公的機関ほど定員充足率が高くなっている。

第二に教育訓練事業の成長性をみると、F 値が統計的に有意でなく、しかも被説明変数との間に統計的に有意な変数もない。

第三に年間延べ受講者数をみると、「教育訓練事業収入比率」と「1 コース当たり受講者数」が統計的に有意な影響を与えており、しかも各変数は正で有意であることから、教育訓練事業収入比率が高い公的機関、1 コース当たり受講者数が多い公的機関ほど年間延べ受講者数が多い。

⁶ 公的機関については公益法人、経営者団体、職業訓練法人等の3つの形態から構成している。

図表 3-2-21 事業分野戦略（多角化度）の組織パフォーマンス
（委託訓練事業未実施公的機関・重回帰分析）

組織特性	教育訓練事業収入	定員充足率		教育訓練事業の成長性		年間延べ受講者数		
		標準化係数	t値	標準化係数	t値	標準化係数	t値	
組織特性	教育訓練事業収入	0.017	0.391	—	—	—	—	
全社戦略	教育訓練事業収入比率	0.062	1.397	-0.018	-0.367	0.261 ***	6.894	
教育訓練 事業戦略	事業分野戦略 （多角化度）	研修分野	-0.013	-0.315	0.002	0.032	0.034	0.888
	顧客	顧客	0.131 ***	3.263	0.005	0.101	-0.028	-0.757
商品特性	1コース当たり受講者数	-0.045	-1.125	0.013	0.272	0.208 ***	5.552	
F値		3.276 ***		0.050		22.583 ***		
調整済みR ²		0.018		-0.009		0.120		
N		632		438		637		

注1. ***：1%水準有意、**：5%水準有意、*：10%水準有意

注2. 「—」は重回帰分析の際に被説明変数として使用しなかった変数である。

（ウ）委託訓練事業を実施している公的機関の状況

委託訓練事業を受けている公的機関の重回帰分析結果を示す図表 3-2-22 をみると、第一に定員充足率ではF値が統計的に有意でないことから、この結果は予測が役立たない可能性がある。しかし、被説明変数との間では「顧客」が統計的に正で有意であり、顧客の多角化度が高い公的機関ほど定員充足率が高い状況にある。

第二に教育訓練事業の成長性をみると、「顧客」と「1コース当たり受講者数」が統計的に正で有意であり、顧客の多角化度が高い公的機関、1コース当たり受講者数が多い公的機関ほど教育訓練事業の成長性が高くなっている。

第三に年間延べ受講者数をみると、「教育訓練事業収入比率」「1コース当たり受講者数」が統計的に有意な影響を与えており、しかも正で有意であることから、教育訓練事業収入比率が高い公的機関、1コース当たり受講者数が多い公的機関ほど年間延べ受講者数が多い。

図表 3-2-22 事業分野戦略（多角化度）の組織パフォーマンス
（委託訓練事業実施公的機関・重回帰分析）

組織特性	教育訓練事業収入	定員充足率		教育訓練事業の成長性		年間延べ受講者数		
		標準化係数	t値	標準化係数	t値	標準化係数	t値	
組織特性	教育訓練事業収入	0.066	0.862	—	—	—	—	
全社戦略	教育訓練事業収入比率	0.019	0.252	-0.101	-1.409	0.264 ***	3.926	
教育訓練 事業戦略	事業分野戦略 （多角化度）	研修分野	-0.086	-1.148	0.004	0.050	-0.055	-0.796
	顧客	顧客	0.182 **	2.450	0.126 *	1.727	0.004	0.061
商品特性	1コース当たり受講者数	-0.061	-0.820	0.509 ***	7.060	0.341 ***	5.013	
委託訓練事業	委託訓練事業収入比率	0.100	1.333	-0.081	-1.126	-0.102	-1.487	
F値		1.572		11.098 ***		8.492 ***		
調整済みR ²		0.018		0.251		0.168		
N		186		152		187		

注1. ***：1%水準有意、**：5%水準有意、*：10%水準有意

注2. 「—」は重回帰分析の際に被説明変数として使用しなかった変数である。

（2）事業分野戦略の組織パフォーマンスの規定要因②～重点度の場合

ア 教育訓練プロバイダー全体

（ア）全体の状況

つぎに、事業分野戦略の重点度を投入した場合の組織パフォーマンスの規定要因を明らかにする。説明する変数は、教育訓練プロバイダーの組織特性から組織形態、教育訓練事業収

入の2変数、事業戦略から全社戦略（教育訓練事業収入比率）、事業分野戦略の重点度（研修分野、顧客）、商品特性（1コース当たり受講者数）、委託訓練事業の專業度（委託訓練事業収入比率）の4変数を取り上げ⁷、説明される変数（組織パフォーマンス）は事業分野戦略の多角化度と同じ定員充足率、教育訓練事業の成長性、年間延べ受講者数の3変数を用いている⁸。

図表3-2-23は教育訓練プロバイダー全体の重回帰分析の結果である。第一に定員充足率をみると、「公益法人」「教育訓練事業収入比率」「専門研修」「資格取得研修」「その他の研修」「技術職・研究職」「現業職」「医療職・看護職・福祉職」「その他の職種」「委託訓練事業収入比率」である。このうち専門研修、資格取得研修、その他の研修の3変数は負で有意であることから、研修分野を特定していない（研修分野に特徴がない）教育訓練プロバイダーに比べ、専門研修、資格取得研修、その他の研修を重点分野にしている教育訓練プロバイダーほど定員充足率は低くなっている。これに対して、公益法人、教育訓練事業収入比率、技術職・研究職、現業職、医療職・看護職・福祉職、その他の職種、委託訓練事業収入比率は正で有意であることから、経営者団体に比べ公益法人、教育訓練事業収入比率が高い教育訓練プロバイダー、職種を特定していない（職種に特徴はない）教育訓練プロバイダーに比べ、技術職・研究職、現業職、医療職・看護職・福祉職、あるいはその他の職種を重点分野にしている教育訓練プロバイダー、委託訓練事業収入比率が高い教育訓練プロバイダーほど定員充足率が高くなっている。

第二に教育訓練事業の成長性に影響を与えているのは、「民間企業」「大学等」「教育訓練事業収入比率」「マネジメント研修」「医療職・看護職・福祉職」「その他の職種」「1コース当たり受講者数」「委託訓練事業収入比率」である。このうち教育訓練事業収入比率は負で有意であることから、教育訓練事業収入比率が高い教育訓練プロバイダーほど教育訓練事業の成長性は低い。これに対して、民間企業、大学等、マネジメント研修、医療職・看護職・福祉職、その他の職種、1コース当たり受講者数、委託訓練事業収入比率は正で有意であることから、経営者団体に比べて民間企業、大学等、研修分野を特定していない教育訓練プロバイダーに比べてマネジメント研修を重点分野にしている教育訓練プロバイダー、職種を特定していない教育訓練プロバイダーに比べ医療職・看護職・福祉職とその他の職種を重点分野にしている教育訓練プロバイダー、1コース当たり受講者数が多い教育訓練プロバイダー、委託訓練事業収入比率が高い教育訓練プロバイダーほど教育訓練事業の成長性は高くなっている。

第三に年間延べ受講者数に影響を与えているのは、「民間企業」「公益法人」「専修学校等」「教育訓練事業収入比率」「マネジメント研修」「教養・趣味研修」「技術職・研究職」「1コ

⁷ 説明変数のうち、組織形態、教育訓練事業収入、教育訓練事業収入比率、1コース当たり受講者数、委託訓練事業収入比率は注3と同じ方法を採用した。事業分野戦略の研修分野の重点度と事業分野戦略の顧客の重点度はダミー変数であり、変数名として示されている事柄に該当する場合「1」に、そうでない場合を「0」とした。

⁸ 注5と同じ方法を採用した。

ース当たり受講者数」である。このうち民間企業、専修学校等、マネジメント研修、技術職・研究職は、負で有意であることから、経営者団体に比べ民間企業、専修学校等、研修分野を特定していない教育訓練プロバイダーに比べてマネジメント研修を重点分野にしている教育訓練プロバイダー、職種を特定していない教育訓練プロバイダーに比べて技術職・研究職を重点分野にしている教育訓練プロバイダーほど年間延べ受講者数は少ない。これに対して、公益法人、教育訓練事業収入比率、教養・趣味研修、1コース当たり受講者数は正で有意であることから、公益法人、教育訓練事業収入比率が高い教育訓練プロバイダー、教養・趣味研修を重点分野にしている教育訓練プロバイダー、1コース当たり受講者数が多い教育訓練プロバイダーほど年間延べ受講者数が多い。

図表 3-2-23 事業分野戦略（重点度）の組織パフォーマンス
（教育訓練プロバイダー全体・重回帰分析）

		定員充足率		教育訓練事業の成長性		年間延べ受講者数	
		標準化係数	t値	標準化係数	t値	標準化係数	t値
組織特性	(組織形態ダミー)						
	民間企業	-0.007	-0.200	0.145 ***	3.245	-0.057 *	-1.697
	公益法人	0.109 ***	3.006	-0.006	-0.138	0.162 ***	4.621
	専修学校等	0.036	1.142	0.020	0.513	-0.071 **	-2.329
	大学等	0.046	1.301	0.077 **	1.839	-0.050	-1.483
	職業訓練法人等	0.013	0.420	0.033	0.844	-0.038	-1.258
	教育訓練事業収入	0.035	1.323	—	—	—	—
全社戦略	教育訓練事業収入比率	0.082 **	2.519	-0.097 **	-2.562	0.264 ***	8.636
教育訓練事業戦略	(研修分野ダミー)						
	新入社員研修	0.038	1.471	-0.013	-0.416	0.005	0.215
	マネジメント研修	0.017	0.625	0.078 **	2.258	-0.061 **	-2.253
	専門研修	-0.063 **	-2.057	0.038	1.008	-0.040	-1.370
	語学研修	-0.018	-0.669	-0.010	-0.311	-0.034	-1.339
	OA・コンピュータ研修	0.005	0.185	0.003	0.092	-0.028	-0.991
	資格取得研修	-0.131 ***	-4.274	0.005	0.120	-0.031	-1.062
	教養・趣味研修	0.009	0.287	0.039	1.094	0.066 **	2.204
	その他の研修	-0.230 ***	-8.609	0.032	1.000	-0.019	-0.719
	(顧客ダミー)						
	管理職	0.039	1.310	-0.005	-0.145	-0.011	-0.389
	事務職・営業職	0.026	0.902	0.029	0.793	-0.022	-0.766
	技術職・研究職	0.076 **	2.440	0.012	0.318	-0.085 ***	-2.851
	現業職	0.054 *	1.721	0.022	0.572	-0.035	-1.146
	医療職・看護職・福祉職	0.161 ***	5.557	0.099 ***	2.788	-0.009	-0.318
	その他の職種	0.050 *	1.792	0.081 **	2.400	0.040	1.514
	商品特性	1コース当たり受講者数	-0.034	-1.304	0.129 ***	4.050	0.219 ***
委託訓練事業	委託訓練事業収入比率	0.062 **	2.193	0.069 **	1.982	0.005	0.173
F値		7.380 ***		3.073 ***		12.442 ***	
調整済みR ²		0.099		0.045		0.157	
N		1,344		966		1,356	

注1. ***：1%水準有意、**：5%水準有意、*：10%水準有意

注2. 組織形態ダミーは「経営者団体」、研修分野ダミーは「分野に特徴はない」、顧客ダミーは「職種に特徴はない」が基準。

注3. 「—」は重回帰分析の際に被説明変数として使用しなかった変数である。

(イ) 委託訓練事業を実施していないプロバイダーの状況

図表 3-2-24 は委託訓練事業を受けていない教育訓練プロバイダーの重回帰分析の結果である。第一に定員充足率に影響を与えているのは、「公益法人」「大学等」「職業訓練法人等」「専門研修」「資格取得研修」「その他の研修」「技術職・研究職」「医療職・看護職・福祉職」「その他の職種」である。このうち専門研修、資格取得研修、その他の研修の研修分野にかかわる3変数は負で有意であることから、専門研修、資格取得研修、あるいはその他の研修

分野を重点分野にしている教育訓練プロバイダーほど定員充足率は低い。これに対して、公益法人、大学等、職業訓練法人等、技術職・研究職、医療職・看護職・福祉職、その他の職種は正で有意であることから、公益法人、大学等、職業訓練法人等、技術職・研究職、医療職・看護職・福祉職、その他の職種を重点分野にしている教育訓練プロバイダーほど定員充足率が高くなっている。

第二に教育訓練事業の成長性をみると、「民間企業」「大学等」「マネジメント研修」「その他の職種」が正で有意である。つまり、民間企業、大学等、マネジメント研修を重点分野にしている教育訓練プロバイダーほど、その他の職種を重点分野にしている教育訓練プロバイダーほど教育訓練事業の成長性は高い。

図表 3-2-24 事業分野戦略（重点度）の組織パフォーマンス
（委託訓練事業未実施教育訓練プロバイダー・重回帰分析）

		定員充足率		教育訓練事業の成長性		年間延べ受講者数	
		標準化係数	t値	標準化係数	t値	標準化係数	t値
組織特性	(組織形態ダミー)						
	民間企業	0.021	0.533	0.093 *	1.830	-0.034	-0.940
	公益法人	0.098 **	2.335	-0.017	-0.302	0.181 ***	4.579
	専修学校等	0.012	0.340	-0.015	-0.347	-0.051	-1.533
	大学等	0.072 *	1.693	0.134 **	2.544	-0.035	-0.868
	職業訓練法人等	0.064 *	1.835	-0.023	-0.498	-0.086 **	-2.598
教育訓練事業収入	0.034	1.054	—	—	—	—	
全社戦略	教育訓練事業収入比率	0.039	1.020	-0.045	-0.976	0.251 ***	7.072
教育訓練事業戦略	(研修分野ダミー)						
	新入社員研修	0.043	1.368	-0.010	-0.268	0.004	0.152
	マネジメント研修	0.019	0.575	0.140 ***	3.285	-0.068 **	-2.126
	専門研修	-0.066 *	-1.798	0.057	1.245	-0.015	-0.431
	語学研修	-0.025	-0.783	-0.014	-0.362	-0.028	-0.948
	OA・コンピュータ研修	0.020	0.625	0.002	0.058	-0.017	-0.558
	資格取得研修	-0.097 **	-2.570	-0.015	-0.307	0.002	0.049
	教養・趣味研修	-0.005	-0.144	0.030	0.659	0.092 **	2.573
	その他の研修	-0.221 ***	-6.954	0.002	0.057	0.005	0.154
	(顧客ダミー)						
	管理職	0.045	1.248	-0.026	-0.560	0.025	0.734
	事務職・営業職	0.053	1.519	0.041	0.892	-0.009	-0.284
	技術職・研究職	0.102 ***	2.681	-0.008	-0.172	-0.074 **	-2.073
	現業職	0.061	1.574	0.027	0.535	0.000	0.011
	医療職・看護職・福祉職	0.124 ***	3.606	0.020	0.478	-0.031	-0.945
その他の職種	0.076 **	2.293	0.108 ***	2.606	-0.002	-0.068	
商品特性	1コース当たり受講者数	-0.029	-0.914	0.018	0.455	0.199 ***	6.737
F値		4.251 ***		2.242 ***		9.831 ***	
調整済みR ²		0.068		0.038		0.157	
N		984		658		993	

注1. ***：1%水準有意、**：5%水準有意、*：10%水準有意

注2. 組織形態ダミーは「経営者団体」、研修分野ダミーは「分野に特徴はない」、顧客ダミーは「職種に特徴はない」が基準。

注3. 「—」は重回帰分析の際に被説明変数として使用しなかった変数である。

第三に年間延べ受講者数に影響を与えているのは、「公益法人」「職業訓練法人等」「教育訓練事業収入比率」「マネジメント研修」「教養・趣味研修」「技術職・研究職」「1コース当たり受講者数」である。このうち職業訓練法人等、マネジメント研修、技術職・研究職は負で有意であることから、職業訓練法人等は経営者団体に比べて、マネジメント研修を重点分野にしている教育訓練プロバイダーは研修分野を特定していないプロバイダーに比べて、技術職・研究職を重点分野にしている教育訓練プロバイダーは職種を特定していないプロバイダーに比べて、年間延べ受講者数は少なくなっている。これに対して、公益法人、教育訓練事

業収入比率、教養・趣味研修、1 コース当たり受講者数は正で有意であることから、公益法人、教育訓練事業収入比率が高い教育訓練プロバイダー、教養・趣味研修を重点分野にしている教育訓練プロバイダー、1 コース当たり受講者数が多い教育訓練プロバイダーほど年間延べ受講者数は多い。

(ウ) 委託訓練事業を実施しているプロバイダーの状況

委託訓練事業を受けている教育訓練プロバイダーの重回帰分析結果を示す図表 3-2-25 をみると、第一に定員充足率に影響を与えているのは「公益法人」「教育訓練事業収入比率」「資格取得研修」「その他の研修」「医療職・看護職・福祉職」である。このうち資格取得研修、その他の研修は負で有意であることから、資格取得研修とその他の研修を重点分野にしている教育訓練プロバイダーほど定員充足率は低い。これに対して、公益法人、教育訓練事業収入比率、医療職・看護職・福祉職が正で有意である。つまり、公益法人、教育訓練事業収入比率が高い教育訓練プロバイダー、医療職・看護職・福祉職を重点分野にしている教育訓練プロバイダーほど定員充足率は高くなっている。

図表 3-2-25 事業分野戦略（重点度）の組織パフォーマンス
（委託訓練事業実施教育訓練プロバイダー・重回帰分析）

		定員充足率		教育訓練事業の成長性		年間延べ受講者数	
		標準化係数	t値	標準化係数	t値	標準化係数	t値
組織特性	(組織形態ダミー)						
	民間企業	-0.031	-0.378	0.187 **	1.994	-0.114	-1.393
	公益法人	0.141 *	1.811	-0.015	-0.179	0.129 *	1.677
	専修学校等	0.084	1.152	0.056	0.675	-0.113	-1.568
	大学等	-0.008	-0.130	0.007	0.118	-0.060	-1.059
	職業訓練法人等	-0.046	-0.637	0.086	1.070	-0.028	-0.394
全社戦略	教育訓練事業収入	0.050	0.987	—	—	—	—
	教育訓練事業収入比率	0.117 **	1.974	-0.145 **	-2.192	0.246 ***	4.265
教育訓練事業戦略	(研修分野ダミー)						
	新入社員研修						
	マネジメント研修	0.017	0.342	-0.001	-0.018	-0.064	-1.293
	専門研修	-0.041	-0.721	-0.015	-0.230	-0.061	-1.094
	語学研修	-0.007	-0.140	-0.013	-0.244	-0.068	-1.397
	OA・コンピュータ研修	-0.008	-0.144	-0.006	-0.086	-0.051	-0.904
	資格取得研修	-0.186 ***	-3.440	0.027	0.439	-0.030	-0.554
	教養・趣味研修	0.083	1.571	0.055	0.972	0.050	0.958
	その他の研修	-0.261 ***	-5.217	0.056	0.995	-0.042	-0.848
	(顧客ダミー)						
	管理職	0.052	0.992	0.024	0.395	-0.050	-0.961
	事務職・営業職	-0.038	-0.719	0.028	0.476	-0.034	-0.651
	技術職・研究職	0.021	0.378	0.050	0.836	-0.090 *	-1.678
	現業職	0.027	0.487	0.034	0.545	-0.081	-1.491
	医療職・看護職・福祉職	0.232 ***	4.094	0.208 ***	3.189	-0.020	-0.354
その他の職種	-0.019	-0.371	0.082	1.409	0.097 *	1.876	
商品特性	1コース当たり受講者数	-0.058	-1.169	0.327 ***	5.903	0.296 ***	6.072
委託訓練事業	委託訓練事業収入比率	0.062	1.216	-0.023	-0.404	-0.114 **	-2.288
F値		4.401 ***		2.788 ***		4.797 ***	
調整済みR ²		0.172		0.109		0.180	
N		360		308		364	

注1. ***：1%水準有意、**：5%水準有意、*：10%水準有意

注2. 組織形態ダミーは「経営者団体」、研修分野ダミーは「分野に特徴はない」、顧客ダミーは「職種に特徴はない」が基準。

注3. 「—」は重回帰分析の際に被説明変数として使用しなかった変数である。

第二に教育訓練事業の成長性に影響を与えているのは、「民間企業」「教育訓練事業収入比

率」「医療職・看護職・福祉職」「1コース当たり受講者数」である。このうち教育訓練事業収入比率は負で有意であることから、教育訓練事業収入比率が高い教育訓練プロバイダーほど教育訓練事業の成長性は低い。これに対して、民間企業、医療職・看護職・福祉職、1コース当たり受講者数は正で有意であることから、民間企業、医療職・看護職・福祉職を重点分野にしている教育訓練プロバイダー、1コース当たり受講者数が多い教育訓練プロバイダーほど教育訓練事業の成長性が高くなっている。

第三に年間延べ受講者数に影響を与えているのは「公益法人」「教育訓練事業収入比率」「技術職・研究職」「その他の職種」「1コース当たり受講者数」「委託訓練事業収入比率」である。このうち技術職・研究職、委託訓練事業収入比率は負で有意であることから、技術職・研究職を重点分野にしている教育訓練プロバイダー、委託訓練事業収入比率が高い教育訓練プロバイダーほど年間延べ受講者数は少なくなっている。これに対して公益法人、教育訓練事業収入比率、その他の職種、1コース当たり受講者数は正で有意であることから、公益法人、教育訓練事業収入比率が高い教育訓練プロバイダー、その他の職種を重点分野にしている教育訓練プロバイダー、1コース当たり受講者数が多い教育訓練プロバイダーほど年間延べ受講者数が多くなっている。

イ 民間企業

(ア) 全体の状況

以上では、教育訓練プロバイダー全体における組織パフォーマンスをみたが、組織形態別にみると組織パフォーマンスはどのような違いがあるのだろうか。そこで、民間企業と公的機関（経営者団体と職業訓練法人等）の2形態を取り上げ、教育訓練プロバイダー全体の分析枠組みで重回帰分析を行った。

民間企業全体の重回帰分析結果を示す**図表 3-2-26**をみると、第一に定員充足率に影響を与えているのは、「教育訓練事業収入」「教育訓練事業収入比率」「資格取得研修」「教養・趣味研修」「その他の研修」「医療職・看護職・福祉職を重点分野」「1コース当たり受講者数」である。このうち、資格取得研修、教養・趣味研修、その他の研修は負で有意であることから、研修分野を特定していない民間企業に比べ資格取得研修、教養・趣味研修、あるいはその他の研修を重点分野にしている民間企業ほど定員充足率は低い状況にある。これに対して、教育訓練事業収入、教育訓練事業収入比率、医療職・看護職・福祉職、1コース当たり受講者数は正で有意であることから、教育訓練事業収入が大きい民間企業、教育訓練事業収入比率が高い民間企業、医療職・看護職・福祉職を重点分野にしている民間企業、1コース当たり受講者数が多い民間企業ほど定員充足率が高くなっている。

第二に教育訓練事業の成長性に影響を与えているのは、「教育訓練事業収入比率」「マネジメント研修」「専門研修」「資格取得研修」で、教育訓練事業収入比率は負で、マネジメント研修、専門研修、資格取得研修は正でそれぞれ有意である。つまり、教育訓練事業収入比率が

高い民間企業ほど成長性が低くなっているのに対し、研修分野を特定していない民間企業に比べ、マネジメント研修、専門研修、あるいは資格取得研修を重点分野にしている民間企業ほど成長性は高い。

第三に年間延べ受講者数に影響を与えているのは、「教育訓練事業収入比率」「語学研修」「管理職」「事務職・営業職」「1 コース当たり受講者数」である。このうち語学研修、管理職、事務職・営業職は負で有意であることから、語学研修を重点分野にしている民間企業、管理職、あるいは事務職・営業職を重点分野にしている民間企業ほど年間延べ受講者は少ない。これに対して、教育訓練事業収入比率、1 コース当たり受講者数は正で有意であることから、教育訓練事業収入比率が高い民間企業、1 コース当たり受講者数が多い民間企業ほど年間延べ受講者数が多い。

図表 3-2-26 事業分野戦略（重点度）の組織パフォーマンス（民間企業全体・重回帰分析）

組織特性	教育訓練事業収入	定員充足率		教育訓練事業の成長性		年間延べ受講者数	
		標準化係数	t値	標準化係数	t値	標準化係数	t値
組織特性	教育訓練事業収入	0.144 **	2.210	—	—	—	—
全社戦略	教育訓練事業収入比率	0.189 ***	2.841	-0.194 **	-2.472	0.183 **	2.573
教育訓練事業戦略	(研修分野ダミー)						
	新入社員研修	0.090	1.387	-0.027	-0.346	-0.029	-0.416
	マネジメント研修	0.089	1.295	0.269 ***	3.232	-0.075	-0.995
	専門研修	-0.021	-0.292	0.236 ***	2.659	-0.108	-1.346
	語学研修	-0.023	-0.345	-0.021	-0.263	-0.122 *	-1.699
	OA・コンピュータ研修	-0.000	-0.003	0.052	0.565	-0.131	-1.573
	資格取得研修	-0.344 ***	-4.572	0.166 **	1.866	-0.115	-1.411
	教養・趣味研修	-0.128 **	-1.985	-0.003	-0.040	-0.069	-0.985
	その他の研修	-0.229 ***	-3.464	-0.005	-0.070	-0.075	-1.049
	(顧客ダミー)						
	管理職	0.105	1.341	-0.130	-1.364	-0.169 *	-1.952
	事務職・営業職	-0.003	-0.034	-0.052	-0.586	-0.150 *	-1.856
	技術職・研究職	0.109	1.523	-0.003	-0.040	-0.061	-0.789
	現業職	0.023	0.331	-0.107	-1.333	-0.092	-1.238
	医療職・看護職・福祉職	0.119 **	1.744	0.002	0.027	-0.088	-1.169
その他の職種	-0.025	-0.364	-0.097	-1.212	-0.000	-0.001	
商品特性	1コース当たり受講者数	0.140 **	2.174	-0.036	-0.466	0.297 ***	4.242
委託訓練事業	委託訓練事業収入比率	0.055	0.752	0.043	0.497	-0.064	-0.807
F値		4.479 ***		1.556 *		2.058 **	
調整済みR ²		0.248		0.053		0.084	
N		191		170		197	

注 1. ***：1%水準有意、**：5%水準有意、*：10%水準有意

注 2. 研修分野ダミーは「分野に特徴はない」、顧客ダミーは「職種に特徴はない」が基準。

注 3. 「—」は重回帰分析の際に被説明変数として使用しなかった変数である。

(イ) 委託訓練事業を実施していない民間企業の状況

委託訓練事業を受けていない民間企業の重回帰分析結果を示す図表 3-2-27 をみると、第一に定員充足率に影響を与えているのは「資格取得研修」「教養・趣味研修」「その他の研修」「管理職」「技術職・研究職」「1 コース当たり受講者数」で、管理職、技術職・研究職、1 コース当たり受講者数は正で、資格取得研修、教養・趣味研修、その他の研修は負でそれぞれ有意である。つまり、資格取得研修、教養・趣味研修、あるいはその他の研修を重点分野としている民間企業ほど定員充足率は低く、管理職、あるいは技術職・研究職を重点分野にしている民間企業、1 コース当たり受講者数が多い民間企業ほど定員充足率は高い。

第二に教育訓練事業の成長性をみると、F 値が統計的に有意でないことから、この結果は

予測に役立たない可能性がある。そのことを念頭に被説明変数と説明変数の関係をみると、マネジメント研修が正で有意である。つまり、マネジメント研修を重点分野にしている民間企業ほど教育訓練事業の成長性は高い状況にある。

第三に年間延べ受講者数に影響を与えているのは、「教育訓練事業収入比率」「管理職」「現業職」「1コース当たり受講者数」である。このうち管理職、現業職は負で有意であることから、管理職、あるいは現業職を重点分野にしている民間企業ほど年間延べ受講者数は少ない。これに対して、教育訓練事業収入比率、1コース当たり受講者数は正で有意であることから、教育訓練事業収入比率が高い民間企業、1コース当たり受講者数が多い民間企業ほど年間延べ受講者数が多い状況にある。

図表 3-2-27 事業分野戦略（重点度）の組織パフォーマンス
（委託訓練事業未実施民間企業・重回帰分析）

		定員充足率		教育訓練事業の成長性		年間延べ受講者数			
		標準化係数	t値	標準化係数	t値	標準化係数	t値		
組織特性	教育訓練事業収入	0.132	1.437	—	—	—	—		
全社戦略	教育訓練事業収入比率	0.128	1.310	-0.180	-1.473	0.191 ***	2.700		
教育訓練事業戦略	(研修分野ダミー)								
	事業分野戦略 (重点度)	新入社員研修	0.125	1.345	-0.062	-0.544	-0.023	-0.344	
		マネジメント研修	0.074	0.767	0.379 ***	3.218	-0.090	-1.266	
		専門研修	-0.046	-0.439	0.101	0.800	-0.056	-0.734	
		語学研修	-0.011	-0.112	-0.079	-0.697	-0.108	-1.559	
		OA・コンピュータ研修	0.137	1.466	0.002	0.021	-0.075	-1.101	
		資格取得研修	-0.318 ***	-2.831	-0.052	-0.397	-0.113	-1.399	
		教養・趣味研修	-0.175 *	-1.899	-0.025	-0.230	-0.063	-0.938	
		その他の研修	-0.218 **	-2.374	-0.021	-0.194	-0.050	-0.749	
		(顧客ダミー)							
		管理職	0.231 *	1.952	-0.224	-1.563	-0.148 *	-1.681	
	事務職・営業職	0.086	0.785	-0.038	-0.279	-0.120	-1.474		
	技術職・研究職	0.176 *	1.684	0.020	0.161	-0.025	-0.332		
	現業職	0.064	0.625	-0.087	-0.730	-0.151 **	-2.039		
	医療職・看護職・福祉職	0.085	0.879	-0.181	-1.464	-0.081	-1.120		
その他の職種	0.059	0.602	-0.096	-0.808	0.074	1.047			
商品特性	1コース当たり受講者数	0.185 **	2.063	-0.017	-0.159	0.729 ***	11.122		
F値		2.740 ***		1.133		9.739 ***			
調整済みR ²		0.227		0.023		0.571			
N		101		89		105			

注1. ***：1%水準有意、**：5%水準有意、*：10%水準有意

注2. 研修分野ダミーは「分野に特徴はない」、顧客ダミーは「職種に特徴はない」が基準。

注3. 「—」は重回帰分析の際に被説明変数として使用しなかった変数である。

(ウ) 委託訓練事業を実施している民間企業の状況

図表 3-2-28 は委託訓練事業を受けている民間企業の重回帰分析の結果である。第一に定員充足率に影響を与えているのは「教育訓練事業収入」「教育訓練事業収入比率」「資格取得研修」「その他の研修」「医療職・看護職・福祉職」である。このうち資格取得研修とその他の研修の2変数は負で有意であることから、資格取得研修、あるいはその他の研修を重点分野にしている民間企業ほど定員充足率が低くなっている。これに対し、教育訓練事業収入、教育訓練事業収入比率、医療職・看護職・福祉職は正で有意である。つまり、教育訓練事業収入が大きい民間企業、教育訓練事業収入比率が高い民間企業、医療職・看護職・福祉職を重点分野にしている民間企業ほど定員充足率が高い。

第二に教育訓練事業の成長性に影響を与えているのは、「教育訓練事業収入比率」「専門研

修」「資格取得研修」「医療職・看護職・福祉職」で、専門研修、資格取得研修、医療職・看護職・福祉職は正で、教育訓練事業収入比率は負でそれぞれ有意である。つまり、専門研修、あるいは資格取得研修を重点分野にしている民間企業、医療職・看護職・福祉職を重点分野にしている民間企業ほど定員充足率が高くなっているのに対し、教育訓練事業収入比率が高い民間企業ほど教育訓練事業の成長性は低い。

第三に年間延べ受講者数をみるとF値が統計的に有意でないことから、この結果は予測に役立たない可能性がある。さらに、被説明変数との間に統計的に有意な結果を現す変数が1つもないことから、分析に用いた変数の中には年間延べ受講者数に影響を与える変数はない。

図表 3-2-28 事業分野戦略（重点度）の組織パフォーマンス
（委託訓練事業実施民間企業・重回帰分析）

組織特性	教育訓練事業収入	定員充足率		教育訓練事業の成長性		年間延べ受講者数		
		標準化係数	t値	標準化係数	t値	標準化係数	t値	
組織特性	教育訓練事業収入	0.213 **	2.143	—	—	—	—	
全社戦略	教育訓練事業収入比率	0.241 **	2.292	-0.209 *	-1.758	0.164	1.311	
教育訓練事業戦略	(研修分野ダミー)							
	事業分野戦略 (重点度)	新入社員研修						
		マネジメント研修	0.128	1.260	0.047	0.407	-0.057	-0.473
		専門研修	-0.020	-0.171	0.332 **	2.488	-0.100	-0.724
		語学研修	-0.008	-0.081	0.035	0.312	-0.066	-0.564
		OA・コンピュータ研修	-0.053	-0.457	0.162	1.169	-0.089	-0.634
		資格取得研修	-0.326 ***	-2.709	0.364 ***	2.783	-0.045	-0.315
		教養・趣味研修						
		その他の研修	-0.224 **	-2.236	0.025	0.220	-0.058	-0.487
	(顧客ダミー)							
	管理職	-0.024	-0.224	-0.043	-0.347	-0.085	-0.652	
	事務職・営業職	-0.111	-0.999	0.021	0.162	-0.126	-0.962	
	技術職・研究職	0.092	0.853	0.055	0.443	-0.046	-0.352	
	現業職	-0.046	-0.478			-0.059	-0.512	
医療職・看護職・福祉職	0.178 *	1.691	0.208 *	1.749	-0.051	-0.404		
その他の職種	-0.093	-0.889	-0.114	-1.018	-0.078	-0.624		
商品特性	1コース当たり受講者数	0.113	1.156	-0.065	-0.585	0.119	1.014	
委託訓練事業	委託訓練事業収入比率	0.172	1.541	0.011	0.086	-0.046	-0.350	
F値		2.725 ***		1.866 **		0.330		
調整済みR ²		0.239		0.135		-0.126		
N		87		77		89		

注1. ***：1%水準有意、**：5%水準有意、*：10%水準有意

注2. 研修分野ダミーは「分野に特徴はない」、顧客ダミーは「職種に特徴はない」が基準。

注3. 「—」は重回帰分析の際に被説明変数として使用しなかった変数である。

ウ 公的機関

(ア) 全体の状況

図表 3-2-29 は公的機関の重回帰分析結果である⁹。第一に定員充足率をみると、統計的に有意な影響を与えているのは「教育訓練事業収入比率」「資格取得研修」「教養・趣味研修」「その他の研修」「事務職・営業職」「技術職・研究職」「現業職」「医療職・看護職・福祉職」「委託訓練事業収入比率」である。このうち資格取得研修、その他の研修は負で有意であることから、研修分野を特定していない公的機関に比べ、資格取得研修、あるいはその他の研修を重点分野にしている公的機関ほど定員充足率は低い。これに対して、教育訓練事業収入比率、教養・趣味研修、事務職・営業職、技術職・研究職、現業職、医療職・看護職・福祉

⁹ 公的機関の構成は注6と同じ方法を採用した。

職、および委託訓練事業収入比率の各変数は正で有意であることから、教育訓練事業収入比率が高い公的機関、研修分野を特定していない公的機関に比べ、教養・趣味研修を重点分野にしている公的機関、職種を特定していない公的機関に比べ、事務職・営業職、技術職・研究職、現業職、あるいは医療職・看護職・福祉職を重点分野にしている公的機関、委託訓練事業収入比率が高い公的機関ほど定員充足率は高くなっている。

第二に教育訓練事業の成長性をみると「教養・趣味研修」「医療職・看護職・福祉職」「1コース当たり延べ受講者数」が統計的に正で有意であり、研修分野を特定していない公的機関に比べ、教養・趣味研修を重点分野にしている公的機関、職種を特定していない公的機関に比べ、医療職・看護職・福祉職を重点分野にしている公的機関、1コース当たり延べ受講者数が多い公的機関ほど教育訓練事業の成長性は高い。

第三に年間延べ受講者数に影響を与えているのは「教育訓練事業収入比率」「教養・趣味研修」「その他の職種」「1コース当たり受講者数」で、しかも正で有意であることから、教育訓練事業収入比率が高い公的機関、研修分野を特定していない公的機関に比べ教養・趣味研修を重点分野にしている公的機関、職種を特定していない公的機関に比べその他の職種を重点分野にしている公的機関、1コース当たり受講者数が多い公的機関ほど年間延べ受講者数が多くなっている。

図表 3-2-29 事業分野戦略（重点度）の組織パフォーマンス（公的機関全体・重回帰分析）

組織特性	教育訓練事業収入	定員充足率		教育訓練事業の成長性		年間延べ受講者数	
		標準化係数	t値	標準化係数	t値	標準化係数	t値
組織特性	教育訓練事業収入	0.036	1.006	—	—	—	—
全社戦略	教育訓練事業収入比率	0.066 *	1.757	-0.042	-1.012	0.292 ***	8.687
教育訓練事業戦略	(研修分野ダミー)						
	新入社員研修						
	マネジメント研修	0.011	0.311	0.005	0.124	-0.050	-1.455
	専門研修	-0.024	-0.627	0.006	0.135	-0.005	-0.144
	語学研修	-0.010	-0.308	-0.026	-0.651	-0.027	-0.845
	OA・コンピュータ研修	-0.004	-0.106	0.037	0.862	-0.026	-0.787
	資格取得研修	-0.082 **	-2.095	-0.046	-0.940	-0.012	-0.312
	教養・趣味研修	0.064 *	1.916	0.074 *	1.774	0.172 ***	5.256
	その他の研修	-0.231 ***	-6.871	0.058	1.425	0.006	0.191
	(顧客ダミー)						
	管理職	0.034	0.890	0.056	1.189	0.021	0.558
	事務職・営業職	0.064 *	1.677	0.031	0.643	-0.001	-0.037
	技術職・研究職	0.130 ***	3.250	0.029	0.576	-0.045	-1.171
現業職	0.094 **	2.228	0.070	1.303	-0.017	-0.422	
医療職・看護職・福祉職	0.230 ***	6.268	0.141 ***	3.036	0.039	1.087	
その他の職種	0.007	0.208	0.041	0.965	0.056 *	1.655	
商品特性	1コース当たり受講者数	-0.053	-1.590	0.202 ***	4.939	0.235 ***	7.277
委託訓練事業	委託訓練事業収入比率	0.080 **	2.319	0.050	1.187	-0.009	-0.279
F値		7.559 ***		2.835 ***		11.165 ***	
調整済みR ²		0.120		0.047		0.165	
N		818		590		824	

注1. ***：1%水準有意、**：5%水準有意、*：10%水準有意

注2. 研修分野ダミーは「分野に特徴はない」、顧客ダミーは「職種に特徴はない」が基準。

注3. 「—」は重回帰分析の際に被説明変数として使用しなかった変数である。

注4. 「研修分野ダミー（新入社員研修）」は該当データがないため分析から除外している。

(イ) 委託訓練事業を実施していない公的機関の状況

図表 3-2-30 は委託訓練事業を受けていない公的機関の重回帰分析の結果である。第一に定

員充足率をみると、「教養・趣味研修」「その他の研修」「事務職・営業職」「技術職・研究職」「現業職」「医療職・看護職・福祉職」が統計的に有意な影響を与えており、教養・趣味研修、事務職・営業職、技術職・研究職、現業職、医療職・看護職・福祉職は正で、その他の研修は負でそれぞれ有意である。つまり、教養・趣味研修を重点分野にしている公的機関、事務職・営業職、技術職・研究職、現業職、あるいは医療職・看護職・福祉職を重点分野にしている公的機関ほど定員充足率は高く、その他の研修を重点分野にしている公的機関ほど定員充足率は低い。

第二に教育訓練事業の成長性をみるとF値が統計的に有意ではなく、しかも被説明変数との間にも統計的に有意な変数はみられない。

第三に年間延べ受講者数をみると、「教育訓練事業収入比率」「教養・趣味研修」「1コース当たり受講者数」が統計的に正の有意な影響を与えており、教育訓練事業収入比率が高い公的機関、教養・趣味研修を重点分野にしている公的機関、1コース当たり受講者数が多い公的機関ほど受講者数が多くなっている。

図表 3-2-30 事業分野戦略（重点度）の組織パフォーマンス
（委託訓練事業未実施公的機関・重回帰分析）

組織特性	教育訓練事業収入	定員充足率		教育訓練事業の成長性		年間延べ受講者数			
		標準化係数	t値	標準化係数	t値	標準化係数	t値		
組織特性	教育訓練事業収入	0.019	0.434	—	—	—	—		
全社戦略	教育訓練事業収入比率	0.068	1.517	-0.007	-0.129	0.253 ***	6.578		
教育訓練事業戦略	(研修分野ダミー)								
	事業分野戦略 (重点度)	新入社員研修	0.024	0.583	0.026	0.492	-0.046	-1.185	
		マネジメント研修	-0.010	-0.222	0.065	1.134	0.033	0.787	
		語学研修	-0.018	-0.479	-0.027	-0.558	-0.017	-0.464	
		OA・コンピュータ研修	0.027	0.683	-0.001	-0.012	-0.015	-0.413	
		資格取得研修	-0.071	-1.506	-0.030	-0.502	0.064	1.450	
		教養・趣味研修	0.065 *	1.671	-0.007	-0.147	0.231 ***	6.238	
		その他の研修	-0.222 ***	-5.648	0.018	0.364	0.045	1.205	
		(顧客ダミー)							
		管理職	0.021	0.476	0.016	0.265	0.056	1.310	
		事務職・営業職	0.080 *	1.785	0.021	0.346	0.006	0.134	
	技術職・研究職	0.152 ***	3.223	-0.055	-0.867	-0.023	-0.510		
	現業職	0.102 **	2.021	0.016	0.245	0.011	0.228		
	医療職・看護職・福祉職	0.149 ***	3.543	0.051	0.943	0.016	0.415		
その他の職種	0.015	0.356	-0.020	-0.385	-0.050	-1.291			
商品特性	1コース当たり受講者数	-0.043	-1.113	0.018	0.358	0.207 ***	5.640		
F値		4.371 ***		0.472		9.527 ***			
調整済みR ²		0.079		-0.018		0.167			
N		632		438		637			

注1. ***：1%水準有意、**：5%水準有意、*：10%水準有意

注2. 研修分野ダミーは「分野に特徴はない」、顧客ダミーは「職種に特徴はない」が基準。

注3. 「—」は重回帰分析の際に被説明変数として使用しなかった変数である。

注4. 「研修分野ダミー（新入社員研修）」は該当データがないため分析から除外している。

(ウ) 委託訓練事業を実施している公的機関の状況

委託訓練事業を受けている公的機関の重回帰分析結果を示す図表 3-2-31 をみると、第一に定員充足率では「その他の研修」「医療職・看護職・福祉職」が統計的に有意であり、医療職・看護職・福祉職は正で、その他の研修は負でそれぞれ有意である。つまり、医療職・看護職・福祉職を重点分野にしている公的機関ほど定員充足率は高く、その他の研修を重点分野にし

ている公的機関ほど定員充足率は低い。

第二に教育訓練事業の成長性をみると、「教養・趣味研修」「その他の研修」「技術職・研究職」「医療職・看護職・福祉職」「その他の職種」「1コース当たり延べ受講者数」が統計的に正で有意であり、研修分野を特定していない公的機関に比べ、教養・趣味研修、あるいはその他の研修を重点分野にしている公的機関、職種を特定していない公的機関に比べ、技術職・研究職、医療職・看護職・福祉職、あるいはその他の職種を重点分野にしている公的機関、1コース当たり延べ受講者数が多い公的機関ほど教育訓練事業の成長性は高い。

第三に年間延べ受講者数をみると、「教育訓練事業収入比率」「教養・趣味研修」「その他の職種」「1コース当たり受講者数」「委託訓練事業収入比率」が統計的に有利であり、教育訓練事業収入比率、教養・趣味研修、その他の職種、1コース当たり受講者数は正で、委託訓練事業収入比率は負でそれぞれ有意である。つまり、教育訓練事業収入比率が高い公的機関、教養・趣味研修を重点分野にしている公的機関、その他の職種を重点分野にしている公的機関、1コース当たり受講者数が高い公的機関ほど年間延べ受講者数は多く、逆に委託訓練事業収入比率が高い公的機関ほど受講者数は少なくなっている。

図表 3-2-31 事業分野戦略（重点度）の組織パフォーマンス
（委託訓練事業実施公的機関・重回帰分析）

組織特性	教育訓練事業収入	定員充足率		教育訓練事業の成長性		年間延べ受講者数	
		標準化係数	t値	標準化係数	t値	標準化係数	t値
組織特性	教育訓練事業収入	0.072	0.969	—	—	—	—
全社戦略	教育訓練事業収入比率	0.051	0.701	-0.108	-1.453	0.291 ***	4.220
教育訓練事業戦略	(研修分野ダミー)						
	新入社員研修						
	マネジメント研修	-0.022	-0.322	-0.054	-0.733	-0.069	-1.009
	専門研修	-0.051	-0.626	-0.116	-1.347	0.003	0.036
	語学研修	0.005	0.076	-0.031	-0.444	-0.068	-1.026
	OA・コンピュータ研修	-0.051	-0.699	0.068	0.908	-0.061	-0.858
	資格取得研修	-0.106	-1.419	-0.021	-0.275	-0.067	-0.907
	教養・趣味研修	0.052	0.747	0.176 **	2.476	0.147 **	2.160
	その他の研修	-0.266 ***	-3.882	0.125 *	1.772	-0.029	-0.426
	(顧客ダミー)						
	管理職	0.107	1.480	0.120	1.589	-0.005	-0.066
	事務職・営業職	0.014	0.182	0.019	0.237	0.004	0.047
	技術職・研究職	0.066	0.828	0.164 **	2.011	-0.073	-0.932
	現業職	0.061	0.758	0.105	1.257	-0.055	-0.695
医療職・看護職・福祉職	0.395 ***	4.874	0.259 ***	3.028	0.020	0.255	
その他の職種	-0.021	-0.283	0.146 **	1.999	0.191 ***	2.685	
商品特性	1コース当たり受講者数	-0.085	-1.255	0.535 ***	7.614	0.331 ***	4.945
委託訓練事業	委託訓練事業収入比率	0.103	1.424	-0.098	-1.329	-0.145 **	-2.072
F値		3.461 ***		4.976 ***		3.996 ***	
調整済みR ²		0.184		0.296		0.205	
N		186		151		187	

注1. ***：1%水準有意、**：5%水準有意、*：10%水準有意

注2. 研修分野ダミーは「分野に特徴はない」、顧客ダミーは「職種に特徴はない」が基準。

注3. 「—」は重回帰分析の際に被説明変数として使用しなかった変数である。

注4. 「研修分野ダミー（新入社員研修）」は該当データがないため分析から除外している。

6. おわりに～事業戦略の特質と組織パフォーマンスを整理する

(1) 教育訓練プロバイダーがとる事業分野戦略の特徴

これまでの「教育訓練プロバイダーの事業戦略の特質（教育訓練プロバイダーがとる事業分野戦略の規定要因）」と「教育訓練プロバイダーの組織パフォーマンス（組織パフォーマンス

スの規定要因)」の分析の特徴を整理することにする。

まず「教育訓練プロバイダーがとる事業分野戦略の規定要因」の特徴については、次の点をあげることができる。第一に教育訓練事業収入、教育訓練事業収入比率、1 コース当たり受講者数といった教育訓練事業に関わる変数は今回の分析では何ら影響を与えていない。

しかしながら、第二に大学等を除く組織形態、委託訓練事業収入比率は事業分野戦略に影響を与えており、前者は正の相関、後者は負の相関がみられる。その結果、民間企業、公益法人、専修学校、職業訓練法人等は経営者団体に比べ教育訓練事業を特定の事業分野に集中する戦略をとる傾向を、委託訓練事業収入比率が高い教育訓練プロバイダーほど事業分野の多角化を進める戦略をそれぞれとる傾向にある。前者については限られた経営資源をもとに収益をあげるには、プロバイダーの得意分野に事業を集中させる方が効果的であり、また後者については委託元のニーズに合わせた教育訓練サービスを提供するため、委託事業依存型の体制をとるプロバイダーの事業分野が多角化することが考えられる。

(2) 組織パフォーマンスの特徴

ア 事業分野戦略の多角化度と組織パフォーマンス

つぎに「組織パフォーマンスの規定要因」の特徴については、次の点をあげることができる¹⁰。

図表 3-2-32 は教育訓練事業の「多角化度」と組織パフォーマンスの特徴を整理したものである。第一に教育訓練事業収入比率との関係についてみると、教育訓練プロバイダー全体では定員充足率と年間総受講者数は正の相関、教育訓練事業の成長性は負の相関がそれぞれみられる。教育訓練事業収入比率が高いプロバイダーは定員充足率、年間延べ受講者数が大きくなるのに対し、教育訓練事業の成長性は低くなる傾向にある。限られた経営資源を教育訓練事業に集中させていることが事業の効率性の向上と規模の拡大につながっていると思われる。そこで、民間企業と公的機関を例に組織形態別の特徴をみると、こうした傾向は民間企業でもみられるのに対し、公的機関では年間総受講者数が正の相関、つまり教育訓練事業収入比率が高くなるほど年間延べ受講者数が多くなっている。

第二に事業分野戦略における研修分野の多角化度との関係では、まず教育訓練プロバイダー全体をみると定員充足率と年間総受講者数で負の相関がみられ、研修分野の多角化を進めているプロバイダーは定員充足率、年間延べ受講者数が少ない状況にある。事業分野の多角化は経営資源を分散させることから、組織パフォーマンスの向上に貢献していないことがうかがえる。このような結果は民間企業でもみられ、これ加えて成長性との間に正の関係が生じている。これに対して、公的機関では有意な関係がみられず、研修分野の多角化度が組織パフォーマンスに何ら影響を与えていない。

¹⁰ 本節では、組織形態間の組織パフォーマンスの比較をするため、組織特性は分析の対象外とする。

第三に事業分野戦略における顧客の多角化度との関係をみると、教育訓練プロバイダー全体では定員充足率と教育訓練事業の成長性との間に負の相関がみられ、顧客の多角化を進めているプロバイダーほど定員充足率、教育訓練事業の成長性が低くなっている。多岐にわたる顧客を対象にしているため、教育訓練事業の効率性が低下し、成長性を悪くさせていることが考えられる。民間企業では定員充足率との間に負の相関、年間延べ受講者数との間には正の相関がみられるのに対し、公的機関では定員充足率との間に正の相関がみられている。

第4に1コース当たり受講者数との関係で教育訓練プロバイダー全体をみると、教育訓練事業の成長性と年間延べ受講者数との間に正の相関がみられ、1コース当たり受講者数が多い教育訓練サービスを提供しているプロバイダーほど教育訓練事業の成長性、年間延べ受講者数が大きくなっている。マスプロ的な研修を提供していることが事業規模の拡大につながり、さらに成長性を高めていることがうかがえる。こうした結果は公的機関でもみられるのに対し、民間企業では定員充足率と年間延べ受講者数との間に正の相関がみられる。

図表 3-2-32 事業分野戦略（多角化度）の組織パフォーマンスの重回帰分析結果の整理

パフォーマンス指標			プロバイダー合計			民間企業			公的機関		
			定員充足率	教育訓練事業の成長性	年間延べ受講者数	定員充足率	教育訓練事業の成長性	年間延べ受講者数	定員充足率	教育訓練事業の成長性	年間延べ受講者数
プロバイダー全体	組織特性	組織形態ダミー(民間企業)	○	○	○	—	—	—	—	—	—
		組織形態ダミー(公益法人)	○	○	○	—	—	—	—	—	—
		組織形態ダミー(専修学校等)	○	○	○	—	—	—	—	—	—
		組織形態ダミー(大学等)	○	○	○	—	—	—	—	—	—
		組織形態ダミー(職業訓練法人等)	○	○	○	—	—	—	—	—	—
		教育訓練事業収入	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	教育訓練事業戦略	教育訓練事業収入比率	○	●	○	○	●	○	○	○	○
		事業分野戦略(多角化度)	●	●	●	●	○	●	○	○	○
		顧客	●	●	○	●	○	○	○	○	○
		商品特性	○	○	○	○	○	○	○	○	○
委託訓練事業	委託訓練収入比率	○	○	○	—	—	○	○	○	○	
委託訓練事業未実施プロバイダー	組織特性	組織形態ダミー(民間企業)	○	○	○	—	—	—	—	—	—
		組織形態ダミー(公益法人)	○	○	○	—	—	—	—	—	—
		組織形態ダミー(専修学校等)	○	○	○	—	—	—	—	—	—
		組織形態ダミー(大学等)	○	○	○	—	—	—	—	—	—
		組織形態ダミー(職業訓練法人等)	○	○	●	—	—	—	—	—	—
		教育訓練事業収入	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	教育訓練事業戦略	教育訓練事業収入比率	○	○	○	○	○	○	○	○	○
		事業分野戦略(多角化度)	●	●	○	●	○	○	○	○	○
		顧客	●	●	○	●	○	○	○	○	○
		商品特性	○	○	○	○	○	○	○	○	○
委託訓練事業	委託訓練収入比率	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
委託訓練事業実施プロバイダー	組織特性	組織形態ダミー(民間企業)	○	○	○	—	—	—	—	—	—
		組織形態ダミー(公益法人)	○	○	○	—	—	—	—	—	—
		組織形態ダミー(専修学校等)	○	○	○	—	—	—	—	—	—
		組織形態ダミー(大学等)	○	○	○	—	—	—	—	—	—
		組織形態ダミー(職業訓練法人等)	○	○	○	—	—	—	—	—	—
		教育訓練事業収入	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	教育訓練事業戦略	教育訓練事業収入比率	○	●	○	○	●	○	○	○	○
		事業分野戦略(多角化度)	○	○	○	○	○	○	○	○	○
		顧客	○	○	○	○	○	○	○	○	○
		商品特性	○	○	○	○	○	○	○	○	○
委託訓練事業	委託訓練収入比率	○	○	○	○	○	○	○	○	○	

注1. 組織形態ダミー：「経営者団体」が基準。

注2. 「○」は正の影響を、「●」は負の影響をそれぞれ示している（有意水準<.10）。

注3. 「—」は重回帰分析の際に被説明変数として使用しなかった変数である。

第5に委託訓練事業収入比率との関係についてみると、教育訓練プロバイダー全体では定員充足率と教育訓練事業の成長性との間に正の相関がみられ、委託訓練事業収入比率が高いプロバイダーほど定員充足率、教育訓練事業の成長性が大きくなっている。委託事業は顧客

のニーズと規模がはっきりしているため、組織パフォーマンスの向上に貢献していると思われる。組織形態別の特徴をみると民間企業では委託訓練事業収入比率が組織パフォーマンスに何ら影響を与えていないのに対し、公的機関では定員充足率との間に正の相関がみられている。

イ 事業分野戦略の重点度と組織パフォーマンス

つぎに「教育訓練事業の重点度」と組織パフォーマンスの特徴については、次の点をあげることができる。図表 3-2-33 をみると、第一に教育訓練事業収入比率との関係で教育訓練プロバイダー全体をみると定員充足率と年間総受講者数は正の相関、教育訓練事業の成長性は負の相関がみられ、教育訓練事業収入比率が高いプロバイダーは定員充足率、年間延べ受講者数が大きくなるのに対し、教育訓練事業の成長性は低くなる傾向にある。民間企業と公的機関の特徴をみると、民間企業は教育訓練プロバイダーと同じ傾向がみられるのに対し、公的機関は年間総受講者数で正の相関がみられている。

第二に事業分野戦略における研修分野の重点度との関係を整理すると、まず教育訓練プロバイダー全体をみると、①マネジメント研修では教育訓練事業の成長性との間に正の相関、年間延べ受講者数の間に負の相関、②専門研修、資格取得研修、その他の研修では定員充足率との間に負の相関、③趣味・教養研修では年間延べ受講者数との間に正の相関、の3つの特徴がみられる。ビジネスに関わる研修分野は市場変化のスピードが早く、顧客ニーズがタイにわたっているため、組織パフォーマンスを低くさせていることがうかがえる。こうした傾向は民間企業と公的機関で異なり、民間企業では、①マネジメント研修と専門研修で教育訓練事業の成長性との間に正の相関、②語学研修で年間延べ受講者数との間に負の相関、③資格取得研修で定員充足率との間に負の相関、教育訓練事業の成長性との間に正の相関、④教養・趣味研修、その他の研修で定員充足率との間に負の相関、の4つの特徴がみられる。それに対し、公的機関では①資格取得研修とその他の研修で定員充足率との間に負の相関、②教養・趣味研修で定員充足率、教育訓練事業の成長性、年間延べ受講者数との間に正の相関、の2つの特徴がみられる。

第三に事業分野戦略における顧客の重点度との関係を整理すると、まず教育訓練プロバイダー全体をみると、①技術職・研究職で定員充足率との間に正の相関、年間延べ受講者数の間に負の相関、②医療職・看護職・福祉職、その他の職種で定員充足率と教育訓練事業の成長性との間に正の相関、③現業職で定員充足率との間に正の相関、の3つの特徴がみられる。顧客を絞った研修を提供していることが効率性の向上につながっていることがうかがえる。また民間企業と公的機関の特徴を整理すると、民間企業では①管理職と事務職・営業職で年間延べ受講者数との間に負の相関、②医療職・看護職・福祉職で定員充足率との間に正の相関、の2つの特徴がみられる。公的機関では①事務職・営業職、技術職・研究職、現業職で定員充足率との間に正の相関、②医療職・看護職・福祉職で定員充足率と教育訓練事業の成

長性との間に正の相関、③その他の職種で年間延べ受講者数との間に正の相関、の3つの特徴がみられる。

図表 3-2-33 事業分野戦略（重点度）の組織パフォーマンスの重回帰分析結果の整理

			プロバイダー合計			民間企業			公的機関			
パフォーマンス指標			定員充足率	教育訓練事業の成長性	年間延べ受講者数	定員充足率	教育訓練事業の成長性	年間延べ受講者数	定員充足率	教育訓練事業の成長性	年間延べ受講者数	
プロバイダー全体	組織特性	組織形態ダミー(民間企業)		○	●	-	-	-	-	-	-	
		組織形態ダミー(公益法人)	○		○	-	-	-	-	-	-	
		組織形態ダミー(専修学校等)			●	-	-	-	-	-	-	
		組織形態ダミー(大学等)		○		-	-	-	-	-	-	
		組織形態ダミー(職業訓練法人等)				-	-	-	-	-	-	
	全社戦略	教育訓練事業収入				○			○			
		教育訓練事業収入比率	○	●	○	○	●	○	○		○	
	教育訓練事業戦略	事業分野戦略(重点度)	研修分野ダミー(新入社員研修)					○				
			研修分野ダミー(マネジメント研修)		○	●		○				
			研修分野ダミー(専門研修)	●				○				
			研修分野ダミー(語学研修)						●			
			研修分野ダミー(OA・コンピュータ研修)							●		
			研修分野ダミー(資格取得研修)	●			●	○		●		
			研修分野ダミー(教養・趣味研修)			○	●			○		○
			研修分野ダミー(その他)	●			●			●		
			顧客(管理職)							●		
			顧客(事務職・営業職)							○		
			顧客(技術職・研究職)	○		●				○		
			顧客(現業職)	○						○		
			顧客(医療職・看護職・福祉職)	○						○		○
顧客(その他)			○	○							○	
商品特性			11コース当たり受講者数		○	○	○			○		○
委託訓練事業	委託訓練収入比率	○	○					○		○		
委託訓練事業未実施プロバイダー	組織特性	組織形態ダミー(民間企業)		○		-	-	-	-	-	-	
		組織形態ダミー(公益法人)	○		○	-	-	-	-	-	-	
		組織形態ダミー(専修学校等)				-	-	-	-	-	-	
		組織形態ダミー(大学等)	○	○		-	-	-	-	-	-	
		組織形態ダミー(職業訓練法人等)	○		●	-	-	-	-	-	-	
	全社戦略	教育訓練事業収入										
		教育訓練事業収入比率			○				○		○	
	教育訓練事業戦略	事業分野戦略(重点度)	研修分野ダミー(新入社員研修)					○				
			研修分野ダミー(マネジメント研修)		○	●		○				
			研修分野ダミー(専門研修)	●								
			研修分野ダミー(語学研修)									
			研修分野ダミー(OA・コンピュータ研修)									
			研修分野ダミー(資格取得研修)	●			●			○		
			研修分野ダミー(教養・趣味研修)			○	●			○		○
			研修分野ダミー(その他)	●			●			○		
			顧客(管理職)							●		
			顧客(事務職・営業職)							○		
			顧客(技術職・研究職)	○		●		○		○		
			顧客(現業職)							●		
			顧客(医療職・看護職・福祉職)	○						○		
顧客(その他)			○	○							○	
商品特性			11コース当たり受講者数		○	○	○			○		○
委託訓練事業	委託訓練収入比率	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
委託訓練事業実施プロバイダー	組織特性	組織形態ダミー(民間企業)		○		-	-	-	-	-	-	
		組織形態ダミー(公益法人)	○		○	-	-	-	-	-	-	
		組織形態ダミー(専修学校等)				-	-	-	-	-	-	
		組織形態ダミー(大学等)				-	-	-	-	-	-	
		組織形態ダミー(職業訓練法人等)				-	-	-	-	-	-	
	全社戦略	教育訓練事業収入										
		教育訓練事業収入比率	○	●	○	○	●				○	
	教育訓練事業戦略	事業分野戦略(重点度)	研修分野ダミー(新入社員研修)									
			研修分野ダミー(マネジメント研修)									
			研修分野ダミー(専門研修)					○				
			研修分野ダミー(語学研修)									
			研修分野ダミー(OA・コンピュータ研修)									
			研修分野ダミー(資格取得研修)	●			●			○		
			研修分野ダミー(教養・趣味研修)									○
			研修分野ダミー(その他)	●			●			○		○
			顧客(管理職)									
			顧客(事務職・営業職)									
			顧客(技術職・研究職)			●					○	
			顧客(現業職)									
			顧客(医療職・看護職・福祉職)	○	○		○	○		○	○	○
顧客(その他)				○	○					○	○	
商品特性			11コース当たり受講者数		○	○				○		○
委託訓練事業	委託訓練収入比率			●					○			

注1. 組織形態ダミーは「経営者団体」、研修分野ダミーは「分野に特徴はない」、顧客ダミーは「職種に特徴はない」が基準。

注2. 「○」は正の影響を、「●」は負の影響をそれぞれ示している(有意水準<.10)。

注3. 「-」は重回帰分析の際に被説明変数として使用しなかった変数である。

第4に1コース当たり受講者数との関係で教育訓練プロバイダー全体をみると、教育訓練事業の成長性と年間延べ受講者数との間に正の相関がみられ、1コース当たり受講者数が多い教育訓練サービスを提供しているプロバイダーほど教育訓練事業の成長性、年間延べ受講者数が大きくなっている。大規模型の研修を提供していることが事業規模の拡大につながり、さらに成長性を高めていることがうかがえる。組織形態別の特徴を整理すると民間企業で定員充足率と年間延べ受講者数との間に正の相関がみられるのに対し、公的機関では教育訓練事業の成長性と年間延べ受講者数との間に正の相関がみられる。

第5に委託訓練事業収入比率との関係についてみると、教育訓練プロバイダー全体では充足率と教育訓練事業の成長性との間に正の相関がみられ、委託訓練事業収入比率が高いプロバイダーほど充足率、教育訓練事業の成長性が大きくなっている。委託事業は顧客のニーズと規模がはっきりしているため、プロバイダーにとっては安定的なパフォーマンスが見込まれると考えられる。組織形態別の特徴をみると民間企業では委託訓練事業収入比率が組織パフォーマンスに何ら影響を与えていないのに対し、公的機関では定員充足率との間に正の相関がみられている。

以上のことから、教育訓練プロバイダーのパフォーマンスの規定要因を整理すると、効率性（定員充足率）については、組織特性との関連では公益法人のパフォーマンスが際だっている。また事業戦略との関連では、全社戦略では①教育訓練事業の専門度（教育訓練事業比率）を高めるほど、②教育訓練の事業分野戦略では研修分野、または顧客の面で多角化しない（つまり、分野を特化する）ほどパフォーマンスが高い。限られた経営資源を特定の分野に特化して教育訓練サービスを提供していることが結果（パフォーマンス）につながっていると思われる。さらに③委託訓練事業に依存する（委託訓練事業収入比率を高める）戦略をとることも効率性を高めることにつながっている。これは顧客のニーズと規模がはっきりしているため、安定的なパフォーマンス（効率性）が見込まれるからであろう。

つぎに成長性についてみると、①組織特性では民間企業と大学等のパフォーマンスが高い、②事業戦略との関連では、教育訓練事業専門型の戦略、教育訓練の事業分野戦略では特定分野型戦略をとる成長性は低くなる。それに対して、③コストパフォーマンスの高いマスプロ型の（コース当たりの受講者数が多い）研修を重視し、安定的なパフォーマンスが見込める委託訓練事業依存型の体制をとると成長性の向上につながるということが明らかになった。

今回の分析では、教育訓練プロバイダーの組織パフォーマンスの規定要因を供給サイド（教育訓練プロバイダー）から明らかにした。しかしながら、教育訓練サービスの利用者を取り巻く環境が変わりつつある中で、プロバイダーが提供した教育訓練サービスが利用者のニーズにどの程度一致しているかどうかは明らかにされていない。そのためには、需要サイド（利用者）からみた組織パフォーマンスを分析すること必要であり、今後の主要な課題である。