

「専修学校リカレント教育総合推進プロジェクト」

専修学校における リカレント教育実施に向けたポイント

2020年3月

 株式会社三菱総合研究所

本冊子は、文部科学省の生涯学習振興事業委託費による委託事業として、株式会社三菱総合研究所が実施した令和元年度「専修学校リカレント教育総合推進プロジェクト」の成果をとりまとめたものです。

目次

1. 概要	1
2. 「専修学校リカレント教育」実施のポイント	2
2.1 全体の流れ	2
2.2 「専修学校リカレント教育」の企画・準備（Plan）	3
2.3 「専修学校リカレント教育」の実施（Do）	16
2.4 「専修学校リカレント教育」の評価（Check）	20
2.5 「専修学校リカレント教育」の改善（Act）	23

1. 概要

専修学校を含む高等教育機関に対する企業・産業界からの要請や、少子化時代における新たな教育活動の必要性等を背景に、社会人等を対象としたリカレント教育の拡充が求められています。

専修学校において、持続可能なリカレント教育プログラムを運営するためには、以下のように様々な取組が求められます。

<持続可能なリカレント教育プログラム運営にあたって求められる取組（例）>

- 職業ニーズを反映したプログラムの設計・開発
- 教育効果を高める指導・評価法の設計・実施
- 費用対効果の高い業務プロセスの設計・実施
- これを支える推進体制の整備
- 適切な受講層への広報
- これら一連を継続的に発展させる PDCA サイクルの確立 等

本冊子は、上記を含め、専修学校において持続可能なリカレント教育プログラムを運営するにあたって有効と考えられる取組例を、プログラムの企画・準備から改善までのフローに沿って整理し、関連する事例（専門学校・大学の事例）を紹介したものです。

専修学校において、リカレント教育を新規に導入しようとお考えのご担当者、実施中のプログラムの改善・拡充を検討されているご担当者を中心に、新たな事業展開を模索中の経営層・管理職の皆様にお役立ていただくことを想定しています。

本冊子は、今後、妥当性の検証や事例の収集等を通じ拡充を図り、最終的には全国の専修学校で活用できるガイドラインに発展させていくことを予定していますが、リカレント教育推進の喫緊性に鑑み、まずポイントを整理し、公開するものです。

学校の財政的・人的資源の制約や、対象とする職業分野、地域の企業集積状況等の多様な状況を踏まえ、各地の専門学校において様々な取組が展開されていく一助になれば幸いです。

2. 「専修学校リカレント教育」実施のポイント

2.1 全体の流れ

本冊子では、持続可能なリカレント教育プログラムの実施の流れとして、以下を想定しています。

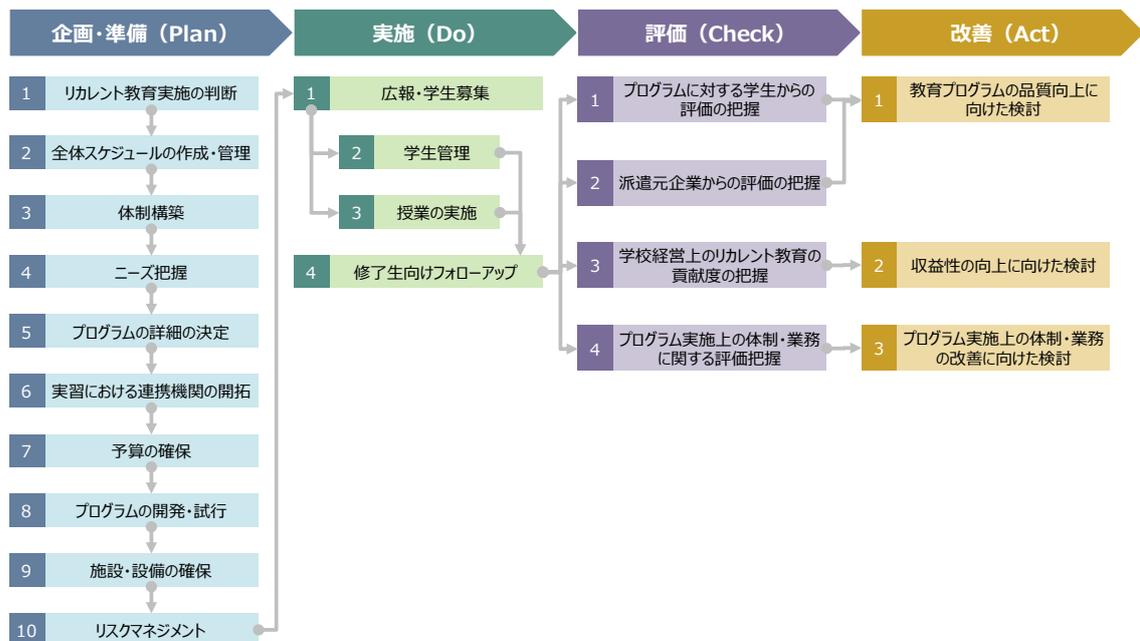


図 持続可能なリカレント教育プログラム実施に関する全体の流れ

持続可能なリカレント教育プログラムの実施にあたっては、企画・準備(Plan)、実施(Do)、評価(Check)、改善(Act)を繰り返し、継続的改善を行う(PDCAサイクルを回す)ことが有効です。上図は、PDCAサイクルの各段階において実施すべき事項を抽出し、一般的に考えられる作業順序に従って並べたもので、実際は順序の前後、並行実施など、実情に即して行われていきます。

次節から、各項目を実施する際のポイントを示していきます。なお、ここで示す取組例はあくまで例示であり、各学校の実情に即した取組を検討いただく際の参考として捉えていただければ幸いです。

2.2 「専修学校リカレント教育」の企画・準備（Plan）

「企画・準備」のフェーズでは、以下を実施します。

- ①リカレント教育実施の判断
- ②全体スケジュールの作成・管理
- ③体制構築
- ④ニーズ把握
- ⑤プログラムの詳細の決定
- ⑥実習における連携機関の開拓
- ⑦予算の確保
- ⑧プログラムの開発・試行
- ⑨施設・設備の確保
- ⑩リスクマネジメント

(1) リカレント教育実施の判断

リカレント教育の実施を判断するために、その判断に必要な情報を収集し、意思決定プロセスに沿って検討を行います。

1) 経営判断のための材料の収集

学習・育成ニーズ等に関する情報や、学内のリソース等の活用・調達可能性に関する情報といった、経営判断に有効と考えられる情報を収集します。

- 【取組例】学習・育成ニーズ等の把握
 - ✓ 修了生の就職先企業を訪問し、職業現場の課題や育成ニーズ等を聴取する。
 - ✓ 現在、既存の教育課程に通学している社会人学生やオープンキャンパス等の学校行事に参加した社会人を対象として、学習ニーズに関するアンケート調査やヒアリング調査を実施する。
 - ✓ 実習等で連携している企業等に対して、職業現場の課題や従業員の育成ニーズに関するアンケート調査・ヒアリング調査を実施する。
 - ✓ 教育課程編成委員会や学校関係者評価委員会等の企業等委員から、職業現場の課題や育成ニーズ等を聴取する。
 - ✓ 企業に在籍する非常勤教員から、職業現場の課題や育成ニーズ等を聴取する。

参考事例

- 修了生の就職先企業を個別に訪問し、活躍状況の確認を行う機会を活用して、当該業界の企業等が求めている知識・スキル等のニーズ調査を行っている。
- 開設にあたり、多数の企業に対して意見聴取を行った。関連分野の100社程度の企業の社長等を訪問し、事業課題や求める人材像について意見を聴取した。

- 【取組例】リカレント教育プログラムに活用できるリソースの把握
 - ✓ リカレント教育プログラムの開設・運営に必要なリソース（教職員、教室、広報・プログラム開発費用等）の棚卸しを行い、それらのリソースの調達可能性を把握する。

2) 意思決定

「1)経営判断のための材料の収集」で収集した情報に基づいて、実施の意思決定を行います。

- 【取組例】リカレント教育プログラム実施是非の意思決定
 - ✓ リカレント教育プログラムを運営することの目的（収益向上、ブランドイメージ向上、既存の企業等との関係性強化等）を明確化したうえで実施是非を判断する。実施を決定した場合は、その目的を踏まえた事業検討を行う。
 - ✓ 教職員から構成される委員会を設置し、経営的視点・教育的視点から、自校での対応が可能か、また、設置に向けどのような懸念があるか等の検討を行う。
 - ✓ 18歳人口の減少等、外的な環境の変化による既存課程の収益減が想定される場合は、その収益減を補うためにリカレント教育プログラムの設置・実施が有効であるか検討する。
 - ✓ 【企業向けプログラムの場合¹⁾】案件の採算性やリソース確保可否を勘案し、案件ごとに実施（契約）するか否かを判断する。

参考事例

- 隔週実施の運営会議で、リカレント教育プログラムの実施是非を諮った。本運営会議の構成員には、学科長、教務部長、広報センター長、キャリアセンター長等が含まれている。
- 既存の授業科目を組み合わせたオーダーメイドカリキュラムとして提供することでコストを抑制し、プログラム単体で採算性を確保できるため、実施するに至った。
- 既存学科の運営のみでは収益減が避けられないことを見通し、社会人を対象とした学科の運営により安定的な収益確保を目指している。
- 企業向け研修を行っており、案件ごとに実施可否を判断している。判断は、①実施により本業である正規課程での教育に支障が出ないこと、②採算性が確保できること、に基づき行っている。

(2) 全体スケジュールの作成・管理

リカレント教育の実施を判断した後は、実施事項を洗い出したうえで、それらの実施スケ

¹⁾ 広く受講者を募集するのではなく、特定の企業／企業群を対象に実施するプログラム。

ジュールを作成し、これに基づいた進捗管理を行います。

- 【取組例】全体スケジュールの作成
 - ✓ 実施事項の洗い出しを行い、作業分解図（Work Breakdown Structure ; WBS）やガントチャートを作成する。
 - ✓ スケジュールは、既存の教育課程の運営スケジュールを考慮し、教職員の負荷や教室等の確保の実現性を踏まえて作成する。

参考事例

- スケジュールは、①ニーズ等調査、②カリキュラム検討、③教材等開発、④実証講座の実施、⑤広報・普及、の順で構成した。

【作業分解図（WBS）、ガントチャートとは】

作業分解図（WBS）は、ある目的を達成するために必要な作業を分解して構造化したものです。ガントチャートは、その分解した各作業項目を行う期間を見える化したものです。いずれもプロジェクトを管理する際によく使われるツールです。

- 【取組例】スケジュールの進捗管理
 - ✓ プログラムの責任者が、ガントチャートを活用した進捗管理を行い、これに基づき各作業責任者で構成される定例会議で進捗確認・共有等を行う。

(3) 体制構築

スケジュールに沿って推進するために、組織構造面と人的資源管理面の両面を考慮して推進体制を構築します。

1) 組織構造

リカレント教育を推進する組織構造は、所管部署の独立性や、権限責任体系、コミュニケーション（連携）体系などによって決定します。

- 【取組例】リカレント教育所管部署（以下、所管部署）の設置
 - ✓ 所管部署には、下記のようなパターンが想定される。
 - 新規事業開発部等の横断的組織を設置（あるいは既存組織にリカレント教育推進機能を付与）し、関係部署と連携して推進する。
→【横断組織型】と呼称する。
 - 検討委員会・事務局等の横断的かつ有期性のある組織を設置して推進する。構成員は、教育・事務等を所管する各部署の責任者を中心に横断的に集める。
→【タスクフォース型】と呼称する。
 - 現場の教員が各学科単位で推進する。

→【現場教員対応型】と呼称する。

- ✓ 上記のパターンの検討に当たっては、各所管部署で推進することのメリット・デメリットを比較したうえで、自校に適切な所管部署を設定する。例えば、必要となる業務量・費用の観点では、下記のようなメリット・デメリットが存在する。

表 2-1 業務量・費用の観点における推進体制別のメリット・デメリット

推進体制	短期的視点 (プログラム検討～開設直後)	長期的視点 (プログラム運営時)
横断組織型 ・ タスクフォース型	<p>【メリット】 既存教員の負荷が限定的である。</p> <p>【デメリット】 組織や人員を検討する必要がある。 予算を配分する必要がある。</p>	<p>【メリット】 運営が安定するため、業務の質が向上し当該組織の職員の負荷は低減する。</p> <p>【デメリット】 引き続き予算を配分する必要がある。</p>
現場教員対応型	<p>【メリット】 既存の教員を活用できるため、新たに人員を調達する必要がない。</p> <p>【デメリット】 対応する既存教員の負荷が増加する。</p>	<p>【メリット】 既存の教員を活用できるため、新たに人員を調達する必要がない。</p> <p>【デメリット】 受講生が増加した際の対応が困難</p>

- ✓ 【タスクフォース型の場合】検討委員会の構成員として、学校教員の他、有識者や企業、社会人等を加え、多様な視点からニーズを踏まえたプログラムの検討を行う。
- ✓ ニーズ把握や学生募集、修了生向けフォローアップ等、個別に注力した方がよいと思われる実施事項については、専門の部署や担当者を設置する。

参考事例

- 検討委員会を設置し、研究者や現場に詳しい企業担当者等を委員とすることで、理論と実践の両面からプログラム内容等を検討することができた。
- ニーズ調査で収集した情報をそのままにせず、分析・活用を促進するため、コーディネーターを配置している。コーディネーターは、ニーズ調査の分析だけでなく、分析結果に基づいた実証授業の実施やプログラムの設計を行う役割も担っている。
- 受講者募集に注力するため、専門の部署・担当者を設置している。

- 【取組例】適切な権限・責任の所在の決定
 - ✓ 【横断組織型の場合】横断組織のトップに各種管理的意思決定の権限・責任を付

与しつつ、教育、事務等機能別の意思決定については、各既存部署のトップに権限移譲する。これらの意思決定は、校長や経営会議、理事会等の意思決定を踏まえたものとする。

- ✓ 【タスクフォース型の場合】事務局のトップに各種管理的意思決定の権限・責任を付与しつつ、その他の意思決定については、事務局内のメンバーに権限移譲する。これらの意思決定は、校長や経営会議、理事会等の意思決定を踏まえたものとする。
- ✓ 【現場教員対応型の場合】各学科のトップに各種意思決定の権限・責任を付与する。この意思決定は、校長や経営会議、理事会等の意思決定を踏まえたものとする。

参考事例

- カリキュラムや教員等に関する議論を行う「リカレント教育委員会」を設置し、年5～6回開催している。各学部から2名ずつ委員に就任しているが、これは、①当該課程を全学的に運営していることの自覚を持たせること、また②各学部との協力体制を構築すること（就職先となりうる企業等の紹介、当該課程の受講生が各学部の授業を科目等履修するうえでの助言依頼、学部卒業生への当該課程の紹介等）を企図しているためである。

- 【取組例】リカレント教育に関わる部署間の連携体制の決定
 - ✓ 【横断組織型の場合】【現場教員対応型の場合】所管部署と各連携先との定例ミーティング等を行う。
- ※【タスクフォース型】については、検討委員会等の機会が部署間連携とみなせるため、ここでは記載しない。

2) 人的資源管理

リカレント教育を推進するための人的資源管理で決定すべき要素として、教職員の確保、配置、能力開発があります。

- 【取組例】職員の人的資源確保・配置方法の決定
 - ✓ 【横断組織型（新設）の場合】各部署から本務あるいは兼務で人員を集める。
 - ✓ 【横断組織型（既存）の場合】基本的に、既存部署に所属している人員で推進する。必要に応じ、各部署から本務あるいは兼務で人員を集める。
 - ✓ 【タスクフォース型の場合】各部署から横断的に事務局の人員を集める。各部署の意向を反映できるよう、人員は基本的に各部署との兼務とする。
 - ✓ 【現場教員対応型の場合】所管部署となる学科の教員が推進する。
 - 【学科専属の事務員を設置している場合】事務面において学科専属の事務員を活用する。
- 【取組例】教員の人的資源確保・配置方法の決定
 - ✓ リカレント教育プログラムで実施する各授業と関連性の高い授業を既存学科で

担当している教員が授業を行う。

- ✓ 【夜間部の場合】交代勤務制を導入すると同時に、時間割を工夫し、各教員が従来の就業時間数で対応できるようにする。
- ✓ 既存の非常勤講師の空き時間（授業の入っていない時間帯のうち、当該非常勤講師が出勤可能な時間等）を活用する。
- ✓ 指導の質や安全性確保を考慮し、1人の教員が一度に指導する学生数をあらかじめ定める。必要教員数に対して対応できる教員数が限られる場合は、クラスを分けて別の時間帯に実施する等の工夫を行う。
- ✓ 実務家教員として、業界で実績の多い人物や、自校の既存課程の卒業生で実績を残している人物に依頼する。

参考事例

- 必要となる教員数について、座学形式では、教員1人あたりで担当できる学生数は45人程度であると考えてリソースを確保している。但し、実習・演習の場合は、指導の質担保、安全性確保のため、教員1人あたりで担当できる学生数は25～30人程度と考えている。
- 実務家教員の授業では、実務における体験の共有を求める受講生が多いと感じているので、業界で実績の多い人物や、自校の既存課程の卒業生で実績を残している人物に実務家教員就任の依頼を行っている。

- 【取組例】教職員の能力開発方法

- ✓ 社会人学生に対する教育を行う際の留意点（例：キャリアや目的意識、知識レベルの多様性を考慮した教育を行う必要がある）等について、各所管部署が研修を企画・実施する。

(4) ニーズ把握

プログラムの内容や、その提供方法、提供価格等に関するニーズを把握し、プログラムに反映させます。

- 【取組例】プログラム内容に関するニーズ把握の実施

- ✓ ニーズ把握方法は「2.2(1)1)経営判断のための材料の収集」に記載した内容で実施する。

- 【取組例】プログラムの提供方法に関するニーズ把握の実施

- ✓ ニーズ把握方法は「2.2(1)1)経営判断のための材料の収集」に記載した内容で実施する。
- ✓ 主な提供方法には、下記のパターンが存在する。
 - 受講方法による分類（通学/eラーニング 等）
 - 講座の期間による分類（正規課程、短期プログラム 等）
 - 講座の開講日時による分類（昼間部、夜間部、休日の開講、これらの組み

合わせ 等)

- 【取組例】プログラムの価格設定に関するニーズ把握の実施
※ニーズ把握方法は「2.2(1)1)経営判断のための材料の収集」に記載した内容で実施する。

(5) プログラムの詳細の決定

ニーズ把握後は、そのニーズをどのように実際のプログラムに落とし込んでいくかを検討します。具体的には、まず主要な受講層（ターゲット）を選定し、その受講層に対して提供するプログラムの内容・提供手段・修了要件・価格等を、ニーズや各学校の特色を踏まえながら検討します。

1) 主要受講層（ターゲット）選定

プログラムの詳細を検討する前に、その検討の前提となる主要受講層（ターゲット）の選定を行います。

- 【取組例】主要受講層（ターゲット）選定
 - ✓ 「(4)ニーズ把握」におけるニーズ把握結果に基づいて検討を行う。
 - ✓ 検討に当たっては、初めに個人を想定するのか、企業を想定するのかを決定する。
 - 個人を主な対象とする場合は、受講動機、年齢、就業状況、（就業中の場合は）所属する企業の業界等、多様な属性を想定した検討を行う。
 - 企業を主な対象とする場合も、多様な属性を想定した検討を行う。主な属性としては、研修目的、企業規模、業界、所在地等が考えられる。

2) 提供内容の検討

教育目標、カリキュラム・シラバス、実習時数・割合といった、リカレント教育プログラムの内容を検討します。

- 【取組例】教育目標の決定
 - ✓ 「(4)ニーズ把握」におけるニーズ把握結果に基づいて検討を行う。
- 【取組例】カリキュラム・シラバスの決定
 - ✓ 「(4)ニーズ把握」におけるニーズ把握結果に基づいて検討を行う。
 - ✓ 【国家資格取得を目指すプログラムの場合】国家資格取得に向けて最低限必要な科目のみでカリキュラムを構成し、短期間で必要な能力を修得できるようなカリキュラムにする。なお、この方法をとる場合は、個々の受講生の目的意識に応じた個別フォローを行う等、追加的な指導・フォローを行うことが考えられる。
 - ✓ 受講生の属性（実務経験等）や知識レベルの多様性を考慮したカリキュラム・シラバスづくりを行う。具体的には、下記の方法が考えられる。
 - クラス分けを行い、各クラスのレベルに合わせたカリキュラム・シラバス

を構築する。

- 構築したカリキュラム・シラバスのレベル等に基づいて、受講要件（例：「実務経験 X 年以上」）を設定する。
- ✓ まとまった受講期間が必要となるカリキュラムをいくつかのユニットに分け、途中のユニットから学び始めることや、途中のユニットまで学んだらやめることができる柔軟性のあるカリキュラムを構築する。各ユニットに教育目標を設定しておくのが有効と考えられる。
- ✓ 今後の事業展開を考慮しながらプログラムを設計する。例えば、全国に展開することを想定している場合は、汎用性の高いプログラムにする必要がある。
- ✓ 学修に追いついていけない受講生に対して補講を実施する。なお、補講はプログラム開始当初からスケジュールとして組んでおくと、急遽リソース等を調整する必要がない。
- ✓ 社会人のニーズが多様であることを勘案し、生徒ごとに既存の授業科目を組み合わせて、オーダーメイドカリキュラムを構築する。なお、この手段をとる場合、社会人向けの科目を新設する必要がないため、プログラム構築時の負担を少なくすることができる。

参考事例

- 特定の国家資格取得のためには、定められた講座・時間数の履修が必須となるが、短期集中的に学修したいという社会人のニーズを充足するため、資格取得のための必要最低限の時間数でプログラムを設計している。ただし、個別の目標やレベルに応じて今後学習すべきことについて、別途指導している。
- 企業等を顧客として組織内の構成員を受講生とする場合、階層別研修等、役割に応じてクラス分けを行い、クラスにより異なるカリキュラムで研修プログラムを提供している。役割によって受講動機や知識レベルが異なるため、クラス分けを行うことは有効である。
- 2年間のカリキュラムを半期ごとに4つのユニットに分けている。途中のユニットでやめなくなった場合は中断できるようにしている。また、その後、通学を再開したくなった場合は途中のユニットから開始することもできる。その他、一定程度の知識を有する場合は、途中のユニットから開始することも可能である。同学科は、国家資格の取得を目指す講座ではないので、「一定程度の知識」レベルは自己申告でよい。
- 現在開発しているeラーニングプログラムは、全国の組織向けに展開することを想定しているため、汎用性の高い内容としている。ただし、地域によりローカライズする必要性が生じる可能性があるため、短時間のユニットに分けてコンテンツを制作し、各組織のニーズに応じて各ユニットを再構築（並べ替えや削除）して提供することができるようにしている。
- 数学・物理学関連の科目を苦手とする生徒が多いと感じている。そのため、プログラム開講当初から、これらの科目の補講スケジュールを組んでおき、教員・教室等のリソースも、スケジュールにあわせて予め調整している。
- 生徒ごとに既存の授業科目を組み合わせて、オーダーメイドカリキュラムを構築

している。プログラム修了後に就職することを目的としている生徒に対しては、オーダーメイドカリキュラムの構築時に、就職活動のスケジュールを考慮したカリキュラムを組むことに留意している。

- 【取組例】 実習時数・割合の決定
 - ✓ 「(4)ニーズ把握」におけるニーズ把握結果に基づいて検討を行う。

3) 提供方法の検討

ターゲットを想定しながら、プログラムの提供方法を検討します。

- 【取組例】 提供方法の決定
 - ✓ 「(4)ニーズ把握」におけるニーズ把握結果や、学校の特色、リソースの調達可能性に基づいて検討を行う。
 - ✓ 主な提供方法には、下記のパターンが存在する。
 - 受講方法による分類（通学、eラーニング、これらの組み合わせ 等）
 - 講座の期間や履修証明の方法による分類（正規課程、短期プログラム 等）
 - 講座の開講日時による分類（昼間部、夜間部、休日の開講、これらの組み合わせ 等）

参考事例

- 基本的な知識はeラーニングで修得させつつ、対面型授業や現場での実習を組み合わせながら実践性も養えるようなカリキュラム設計としている。
- 授業の開始時刻を19時以降・21時以降等に設定している。

- 【取組例】 1コマあたりの授業時間の設定
 - ✓ 「(4)ニーズ把握」におけるニーズ把握結果や、学校の特色、リソースの調達可能性に基づいて検討を行う。
 - ✓ eラーニングに関して、社会人がまとまった時間の確保が難しいことを考慮し、非常に短い時間で必要なことを学び取れるコンテンツを制作する。

参考事例

- 業務中に困りごとが生じた際でも、その部分だけ復習してすぐに業務に活かせるよう、現在配信しているeラーニングコンテンツは、1ユニット10分程度に設定している。

4) 修了要件の検討

ターゲットのもつニーズを想定し、プログラム修了要件を検討します。

- 【取組例】成績評価、修了認定の可否と方法の決定
 - ✓ 「(4)ニーズ把握」におけるニーズ把握結果や、学校の特色、リソースの調達可能性に基づいて検討を行う。

5) 提供価格の検討

入学金や受講費用といった提供価格を検討します。

- 【取組例】提供価格の決定
 - ✓ 「(4)ニーズ把握」におけるニーズ把握結果と収益性を両立した価格に設定する。
 - ✓ 下記の方法（あるいは複数を組み合わせた方法）で提供価格を決定する。なお、提供価格を決定する際には、リカレント教育プログラムを実施することによる間接的効果（学校や学科の認知度の向上、既存課程の学生の増加、企業との一層の関係強化、社会人を対象に授業を行うことによる教員の指導力向上等）により得られると考えられる利益等も加味する。
 - プログラム実施にかかるコストに利益を加算して決定する。
 - 受講するとしたら支払える金額を、ニーズ把握等を通じて明らかにし、その金額を基準にして決定する。
 - 他の学校における類似のプログラムの提供価格を基準にして決定する。

(6) 実習における連携機関の開拓

専修学校の特色は、企業との連携に裏付けられた実践的な教育機会の提供です。リカレント教育プログラムでもこの実践性を活かすため、企業等との連携体制の構築を積極的に検討・実施します。

- 【取組例】連携企業の新規開拓可否の判断
 - ✓ 運営するリカレント教育プログラムにおいて、企業との連携が有効か否かを判断する。企業との連携が有効な場合は、既存学科で既に連携している企業が活用できないか検討する。

参考事例

- 社会人向けに夜間部を展開しているが、実習だけは昼間部と一緒に実施することにより、実習先の新規開拓負担を回避し、実践的な教育機会を提供できている。
- 【取組例】連携企業の新規開拓
 - ✓ 新たに企業との連携が必要な場合は、連携企業の開拓を行う。

(7) 予算の確保

ここまでの検討により具体化したリカレント教育プログラムを実際に推進するため、収

支を積算したうえで、必要な予算を確保します。

- 【取組例】収支の積算
 - ✓ リカレント教育プログラム運営に伴う年間の収益・支出を見積もる。
 - ✓ 収益は主に、入学金と授業料に分かれるため、個々に計算を行う。なお、授業料は「(5)5)提供価格」で計算したものを活用する。
- 【取組例】資金調達・予算確保
 - ✓ 主にリカレント教育プログラムを構築する際に必要となる経費を見積もり、資金調達・予算確保を行う。
 - ✓ 予算確保の1つの方法として、自治体を含む行政からの事業受託や、補助金・助成金を獲得する方法が考えられる。

参考事例

- 政府事業費や自治体資金援助、企業協賛金等を組み合わせてリカレント教育プログラム運営費を確保することで、持ち出しがなく新規事業への挑戦ができた。

(8) プログラムの開発・試行

検討したプログラムに基づき、実際にプログラムを開発します。また、開発したプログラムを試行し、当初想定していたターゲットのニーズに応えられるプログラムとなっているのかを検証します。

- 【取組例】プログラムの開発
 - ✓ 「(5)2) 提供内容の検討」で検討した内容に基づいて教材を作成する。
 - ✓ 教材のレベル設定は「(5)1)主要受講層（ターゲット）選定」で選定したターゲットを想定して行う。
 - ✓ 講義中にケーススタディーのような、「自分だったらどうするか」を考えさせ、実践力を高める教育手法も有効である。
- 【取組例】プログラムの試行
 - ✓ プログラムで提供する知識・スキルの有無を問わず、学校の教職員を受講生として集めてプログラムの試行を行い、意見の収集を行う。
 - ✓ 既存の教育課程に在籍する学生や卒業生に簡易版を受講してもらい、アンケートや面談等により意見の収集を行う。
 - ✓ 既存の教育課程における連携企業等に出向いて簡易版を受講してもらい、アンケートやヒアリング等により意見の収集を行う。

参考事例

- プログラムの開設当初は、既存課程の卒業生のみを対象とし、小規模に運営することで試行の位置づけも兼ねた運営をしていた。
- 企業等に対するプログラム試行への協力依頼は、自校やグループ校が既に実習等で連携している企業等に対して行っている。必要に応じ、企業等の担当者にアンケートをとり意見を収集している。

(9) 施設・設備の確保

ここまでの検討により具体化したリカレント教育プログラムを実際に推進するため、予算同様、施設・設備等の必要なリソースを見積もったうえで、それらリソースを確保します。

- 【取組例】 必要なリソースの見積もり
 - ✓ リカレント教育プログラム運営に伴い必要な施設・設備を見積もる。
- 【取組例】 施設・設備確保
 - ✓ 必要な施設・設備の空き状況を把握し、これらの利活用が可能な時間帯に授業を設定する。
 - ✓ 同じ法人内の他の学校や姉妹校における施設・設備の活用可能性を検討する。

参考事例

- eラーニングと対面授業を組み合わせたプログラムを展開している。eラーニングは全国で授業を受けることが可能だが、対面授業は実施場所が限られる。そのため、姉妹校の教室を活用して授業を行っている。

(10) リスクマネジメント

リカレント教育プログラムの運営には様々なリスクが伴います（実習先でのトラブルや、企業人講師によるコンプライアンス違反等）。プログラムの円滑な運営を行うため、あらかじめ起こりうるリスクを想定しておき、そのリスクマネジメントを行います。

- 【取組例】 学生とのトラブル防止策
 - ✓ 社会人学生は、高校卒業後すぐに入学した生徒に比べて、年齢、キャリア、家庭等の状況が多様であるため、入学時にアンケートで必要な配慮等の要望を聞く。

参考事例

- 育児中の受講生が増加傾向にあるため、宿泊を伴うような実習が難しいケースが生じている。そのため、入学時にアンケートをとり、要望があれば個別に対応するようにしている。

- 【取組例】連携企業とのトラブル防止策
 - ✓ 仕事に対する姿勢・考え方が固定している社会人学生の中には、実習先企業でうまく馴染めずトラブルに発展する場合があります、事前学習等、トラブルを未然に防止する方法をとることが有効である。
 - ✓ 情報漏洩対策として、学校－企業等間、学校－受講生間等で機密保持契約を締結する。

参考事例

- 企業内実習において、受講生が企業の機密情報を漏洩しないよう対策を行っている。具体的には、①学校と企業等、受講生と企業等で秘密保持契約を結ぶのに加え、②事前学習において情報セキュリティ意識の醸成を図っている。特に、SNSへの投稿については、丁寧に指導している。

- 【取組例】コンプライアンス遵守策
 - ✓ 非常勤講師がハラスメント行為等を行わないよう、非常勤講師の雇用前にコンプライアンス研修を実施する。

参考事例

- 企業人講師（非常勤講師）が、自身と年齢の近い社会人学生に対して教育を行う関係上、ハラスメント行為が起きやすい。そのため、非常勤講師の雇用前にはコンプライアンス研修を行うようにしている。

2.3 「専修学校リカレント教育」の実施（Do）

「実施」のフェーズでは、以下を実施します。

- ①広報・学生募集
- ②学生管理
- ③講座の運営
- ④修了生向けフォローアップ

(1) 広報・学生募集

リカレント教育プログラムにおいて、社会人学生の確保は収益性に直結する重要な活動です。効果的な広報・学生募集を行うため、①何を自校の特色として打ち出すのか（伝える内容）、また、②どのような情報発信手段をとるのか（伝える方法）、という主に2点の検討を行います。

- 【取組例】打ち出す特色の検討
 - ✓ 自校のプログラムの特色を整理し、社会人に訴求しうる点を検討する。
 - ✓ 学生募集を4月以降も行い、4月以降も出願可能であることを打ち出す。

参考事例

- 隣接する駐車場を無料で活用することができる等、教育とは直接関係のない事柄でも、社会人にとって訴求しうる点であればアピールするようにしている。
- 【取組例】情報発信手段の検討
 - ✓ 学生募集は口コミの影響も大きいいため、口コミを意識した取組が重要である。例えば、既に実習先として連携している企業等の従業員に対して無料体験講座を実施し、講座の評判が他者に口コミで伝わることを狙う、といった取組が考えられる。
 - ✓ 学校の web ページへの流入を企図し、リスティング広告や、検索エンジン最適化²（Search Engine Optimization ; SEO 対策）、社会人向け進学サイトへの掲載を行う。
 - ✓ 授業見学の機会を設ける。なお、授業見学は、多様な属性（年齢や性別）の受講生が学んでいる点を見せる機会にもなるため、受講ハードルの低減にもつながる。
 - ✓ 受講検討者がいつでも申し込めるよう、説明会を日常的に行う。なお、説明会を行う際は、現役の社会人学生から話をしてもらい機会を設けると、入学希望者が具体的イメージを持てるようになり有効である。
 - ✓ 入学希望者は、プログラムの効果に興味があることが多いため、教育効果を特色

² 検索エンジンにおける検索結果で、自校の web サイトが上位に表示されるようにすること。

として打ち出す。この打ち出し方には、下記のような方法がある。

- 入学希望者、企業等を招いた成果報告会を行う。
 - Web ページやメディア等の様々な情報発信媒体において、プログラム自体を紹介するのではなく、受講生の入学後の成長や、その後のキャリアへの影響を紹介する。
- ✓ 【企業向けプログラムの場合】既存課程の卒業生の就職先企業への広報を行う。

参考事例

- 現在通学している社会人学生は、ほとんどが web ページ経由で申込されている。この状況を踏まえ、リスティング広告、SEO 対策、進学サイトへの掲載を行っている。
- 社会人が学校で学ぶ際、「専門学校は若い人ばかりが受講しているのではないか」等、主に年齢の観点で、自身の学習環境としての適否を気にしている人が多いようである。そのため、実際に授業見学を行ってもらい、社会人としても溶け込みやすい環境であると感じてもらえるようにしている。
- 広報の一環として、社会人向けの説明会を行っている。この説明会で、現役の社会人学生により自身の経験を話してもらうことで、入学希望者に入学後の具体的なイメージを持ってもらい、ミスマッチの減少を図っている。

(2) 学生管理

リカレント教育を実施する場合も、既存の学生同様、個人情報や出欠情報、成績情報等の情報管理を行います。

- 【取組例】学生管理方法の決定
 - ✓ 既存課程の学生管理に活用しているシステムがあれば、当該システムを活用して学生管理を行う。

(3) 講座の運営

リカレント教育プログラムは、受講生の年齢や職業、受講動機、知識レベル等、受講生により状況が様々であるため、このような多様な属性を想定した授業を実施します。

- 【取組例】教員による指導法の工夫
 - ✓ 社会人学生は、年齢やこれまでのキャリアによって、既知の情報量や受講動機等が様々であり、指導の際はこれを踏まえた指導を行う。
 - ✓ 社会人学生は、すぐに仕事に活かせる実践的な学習ニーズが高いため、各講座を受講すると何ができるようになるのか、という点を授業冒頭に明示するとよい。
 - ✓ 授業で学んだ知識の実社会での活用方法を具体的に提示するとよい。

参考事例

- 過去に実施した授業アンケートの自由記述欄の記載において、講師が社会での実践にもとづく体験談を話してくれることへの期待が確認されたため、意識的に実践するようにしている。

- **【取組例】実習・演習の実施**

- ✓ 既存課程における企業等とのネットワークを活用し、企業等と連携した実践的なプログラムを展開する。
- ✓ 比較的長期間に及ぶ実習・演習であっても、短期的に学修成果・成長実感を得られるよう、マイルストーンを設定することが有効である。

参考事例

- 夏と秋にインターンシップ予定を組み、これに向けた中間成果物作成という学習のマイルストーンを設定している。また、当該マイルストーンに向けた個別指導も実施している。

- **【取組例】就職支援の実施**

- ✓ 既存課程の生徒に対して行っている就職支援とは別に、リカレント教育プログラム受講生を対象とした就職支援を別途実施する。

参考事例

- リカレント教育プログラム受講生のみを対象とした就職支援を実施している。具体的には当該プログラム受講生対象の企業説明会や、非常勤のキャリアカウンセラーによるキャリアカウンセリングを実施している。

(4) 修了生向けフォローアップ

修了生との関係を維持し続けることは、修了生の継続的な動機付けや能力向上にとって、学校による教育効果の把握、実習先の確保、新たなプログラムの受講生確保等の観点でも有効です。

- **【取組例】フォローアップ研修の実施**

- ✓ リカレント教育プログラムの卒業生向けにフォローアップ研修を実施する。新規にフォローアップ研修を実施することが難しい場合は、通常のリカレント教育プログラムのカリキュラムのうち、当該卒業生が受講していない講座を案内する等、既存リソースの活用を図る。なお、フォローアップ研修は、特に技術進歩の早い IT 分野、ゲーム・CG 分野等で有効との指摘がある。

- 【取組例】 卒業生コミュニティの形成
 - ✓ 卒業生がお互いに比較的近い業界に就職するという専修学校の特徴を活かし、リカレント教育プログラムの卒業生同士で意見交換できるような卒業生コミュニティを形成する。
 - ✓ 形成した卒業生コミュニティに対し、先述のフォローアップ研修の案内や、コンテスト参加支援等を継続的に行い、関係性を維持する。

参考事例

- プログラム修了生を対象として、模擬試験の実施やポイント講座の開講を行っている。修了生の住所情報は名簿として管理しており、その住所にこれらの案内を郵送している。
- リカレント教育プログラムのOB会を開催し、OBのフォローを行っている。具体的には、国内外の展示会出展支援（学校経費による旅費援助等）、コンテスト参加支援等を行っている。
- 事務局が修了生の連絡先を把握しており、イベント情報や支援サービス等の情報提供を行っている。

2.4 「専修学校リカレント教育」の評価（Check）

「評価」のフェーズでは、以下を実施します。

- ①プログラムに対する学生からの評価把握
- ②（企業を対象としたプログラムの場合）派遣元企業からの評価把握
- ③学校経営上のリカレント教育プログラムの貢献度把握
- ④プログラム実施上の体制・業務に関する評価把握

(1) プログラムに対する学生からの評価の把握

受講生から、プログラムに対する評価を把握します。

- 【取組例】各講義・実習に対する受講生からの評価の把握
 - ✓ 授業後に提出するレポートや出席確認を兼ねた、簡単な授業アンケートを実施する。
 - ✓ 授業アンケートには、下記の項目を含めることが有効である。
 - 受講生のレベルやニーズとの合致度（例：難易度の妥当性、自身の目的意識との適合性）
 - 学修成果（例：成長実感、今後の業務における知識・スキルの活用可能性）
 - 講師や教材に対する評価（例：説明や教材の分かりやすさ、質問に対する回答の精度）
 - 集中度の自己評価（授業を複数のパート（理論を解説する時間、具体的な事例を解説する時間等）に区切って評価を得るとよい）
 - 自由記述による授業に対する意見

参考事例

- 実務家教員が担当する授業に関しては、受講生から毎授業、Web 上でのフィードバックシートを出席確認も兼ね提出させている。授業や教員に対する意見、質問、良かった点・悪かった点等を収集し、授業終了直後に教員にフィードバックしている。教員は次の授業で質問等への回答、授業改善を実施していく。
- Web システム化した実習日誌において、実習指導者へのコメントや評価等を学生が記入できるようにしている。教員がこれらのコメント・評価を確認できるようにしておくことで、実習期間中の指導効果を高めることができている。

- 【取組例】プログラム全体に対する学生からの評価の把握
 - ✓ 授業アンケートとは別に、プログラム全体に対するアンケートを実施する。

参考事例

- 受講生を対象として、科目単位の授業アンケートの他にコース全体に対するアンケートを年1回実施している（受講期間は1～2年間）。コース全体に対するアンケートは、自由記述形式で改善要望等を質問する形式としている。

(2) 派遣元企業からの評価の把握

企業が受講生を派遣しているケースでは、派遣元企業からの評価も把握します。

- 【取組例】派遣元企業からの評価の把握
 - ✓ 派遣元企業を対象にアンケート調査・ヒアリング調査を実施し、派遣した従業員の教育効果の実感に関する評価の把握を行う。

(3) 学校経営上のリカレント教育プログラムの貢献度把握

学校経営上のリカレント教育プログラムの貢献度の把握も行い、持続的な運営に向けた検討素材とします。

- 【取組例】経営的側面でのプログラム評価
 - ✓ 主に下記の観点からプログラム評価を行う。
 - リカレント教育プログラムが学校全体の収益にどの程度貢献しているか。
 - リカレント教育単体で利益を確保できているか。
 - 単体で利益を確保できている場合でも、労務面や施設・設備面で無理のある運用が行われていないか（持続可能な運営を行えているか）。
 - 利益以外の効果（学校のブランド価値向上、企業等との関係強化等）としてどのようなものが発生しているか。

(4) プログラム実施上の体制・業務に関する評価把握

リカレント教育プログラムの実施に関わった教職員から、現状の体制や業務に対する評価や、感じている課題を把握します。

- 【取組例】プログラム実施上の体制・業務に関する、教職員からの評価把握
 - ✓ リカレント教育プログラムの実施に関わった教職員に対し、アンケート調査やヒアリング調査を行い、体制や業務に関する評価や抱えている課題を把握する。評価や課題を把握する項目としては、例えば下記が考えられる。
 - 業務フロー
 - 実施スケジュール
 - 実施体制
 - 連携機関との連携に関わる業務
 - リスクマネジメント

- 広報・学生募集
- 学生管理方法
- 授業の運営方法

2.5 「専修学校リカレント教育」の改善（Act）

「改善」のフェーズでは、以下を実施します。

- ①教育プログラムの品質向上に向けた検討
- ②収益性の向上に向けた検討
- ③プログラム実施上の体制・業務の改善に向けた検討

(1) 教育プログラムの品質向上に向けた検討

継続的にリカレント教育プログラムの品質を向上させるため、「2.4(1)プログラムに対する学生からの評価の把握」や「2.4(2)派遣元企業からの評価の把握」における評価結果をプログラムや指導法に反映します。

- 【取組例】 学生の評価に基づいた教育プログラム・授業の品質向上
 - ✓ 「2.4(1)プログラムに対する学生からの評価の把握」「2.4(2)派遣元企業からの評価の把握」で得られた評価を学校内の担当者間で共有し、学習目標や、カリキュラム・シラバスの見直し（科目の要否等の検討も含む）を行う。担当者間での共有のために、評価委員会を設置することも検討する。
 - ✓ 「2.4(1)プログラムに対する学生からの評価の把握」における授業アンケート結果に基づいて、授業を担当した講師に対してフィードバックを行う。また、このフィードバックは、下記の項目が含まれる「フィードバックシート」に取りまとめたうえで行うと有効である。
 - アンケート項目を類型化したうえで、類型ごとの評価結果を集計・提示する。
（類型化は「受講生のレベルやニーズとの合致度」「学修成果」「講師や教材に対する評価」「集中度の自己評価」「自由記述」といった 2.4(1)で示した項目ごとに類型化するとよい。）
 - 説明のわかりやすさや集中度の自己評価等、授業を複数のパートに区切って評価を得た設問については、そのパート別に評価を提示する。
 - 自由記述欄の回答をそのまま掲載する。
 - ✓ 授業時に授業を行っている講師とは別の講師が授業に出席し、授業を行っていた講師へのフィードバックを行う。

参考事例

- 時代の動向等に合わせ、学長や事務局職員等が常に科目の要否を検討している。科目を入れ替える頻度は高く、1年しか開講しなかった科目もある。
- リカレント教育プログラムに特化したプログラム評価委員会を設置している。委員会では、主にカリキュラム内容や時間割、非常勤教員に対する評価やフィードバック内容等について検討している。
- （「2.4(1)プログラムに対する学生からの評価の把握」の再掲）実務家教員が担当

する授業に関しては、受講生から毎授業、Web 上でのフィードバックシートを出席確認も兼ね提出させている。授業や教員に対する意見、質問、良かった点・悪かった点等を収集し、授業終了直後にフィードバックしている。教員は次の授業で質問等への回答、授業改善を実施していく。

- 「2.4(1)プログラムに対する学生からの評価の把握」の再掲) Web システム化した実習日誌において、実習指導者へのコメントや評価等を学生が記入することができるようにしている。教員がこれらのコメント・評価を確認できるようにしておくことで、実習期間中の指導効果を高めることができている。

(2) 収益性の向上に向けた検討

「2.5(1)教育プログラムの品質向上に向けた検討」と同様、経営的側面においても「2.4(3)学校経営上のリカレント教育プログラムの貢献度把握」における評価結果をプログラムに反映します。

- 【取組例】収益性に関する評価結果に基づいた検討
 - ✓ 「2.4(3)学校経営上のリカレント教育プログラムの貢献度把握」での検討結果に基づいて、下記を検討する。
 - リカレント教育プログラム継続の是非
 - 社会人学生 1 人あたりの入学金・授業料（企業等 1 者あたりの研修費）の見直し
 - 学生数増加のための検討（定員の見直しや、広報活動の見直し）
 - プログラムの期間の見直し³

参考事例

- 社会人を主な対象とした学科について、受講生のニーズに基づき修業年限の短期化を図った。一方で、収益性確保のため、社会人学生 1 人あたりの授業料を値上げした。

(3) プログラム実施上の体制・業務の改善に向けた検討

「2.4(4)プログラム実施上の体制・業務に関する評価把握」の結果を受けて、プログラム実施上の体制・業務の改善策を検討します。

- 【取組例】体制・業務に関する教職員からの評価結果に基づいた検討
 - ✓ 「2.4(4)プログラム実施上の体制・業務に関する評価把握」の評価結果に基づいて、所管部署で会議体を設けて改善策を検討する。課題の解決策は、各課題の重

³ 一般に、プログラム期間が長くなると収益が増加するが、社会人は短期プログラムの受講ニーズが高い傾向にあることに留意が必要。

要性・緊急性を勘案し、優先順位をつけながら検討する。

「専修学校リカレント教育総合推進プロジェクト」
専修学校におけるリカレント教育実施に向けたポイント

2020年3月

株式会社三菱総合研究所
科学・安全事業本部