

- 令和 7 年度「職業実践専門課程等を通じた専修学校の質保証・向上の推進」
- (4)職業実践専門課程等の充実に向けた取組の推進
- ① 社会的評価の一層の向上のための共通の基盤整備の推進
- 「職業実践専門課程の一層の社会的評価向上のための共通の基盤整備の推進」

中期事業計画策定手順書 2025

目次

1. 総論	1
1-1. 本手順書の目的	1
1-2. 中期事業計画の意義と必要性	3
1-3. 私立学校法改正の概要	5
1-4. 中期事業計画策定の基本原則	8
2. 中期事業計画の構成要素	11
2-1. 中期事業計画の基本構造	11
2-2. 計画期間の設定	14
2-3. 主要な目標と指標の設定	17
2-4. 財務計画との連携	20
2-5. 進捗管理と評価の仕組み	22
3. 中期事業計画策定の手順	26
3-1. 策定プロセスの全体像	26
3-2. 現状分析と課題の整理	29
3-3. 目標・方針の策定	31
3-4. 具体的な施策の立案	34
3-5. スケジュールとリソースの確保	36
3-6. 関係者の合意形成と承認プロセス	39
4. 実施・運用・評価	42
4-1. 計画の実行管理	42
4-2. 進捗状況のモニタリング	43
4-3. 定期的な評価と計画の見直し	44
4-4. PDCA サイクルの活用	44

1. 総論

1-1. 本手順書の目的

本手順書は、専修学校の教職員が、自校に適した「中期事業計画」を策定・運用するための指針を提供することを目的としています。私立学校法第148条の改正により、大臣所轄学校法人等には「中期事業計画」の策定が義務付けられましたが、専修学校においても、計画的な学校運営と継続的な発展のために、中長期的な視点に立った計画策定が求められています。

また、一部の専修学校は大臣所轄学校法人であるため、本手順書はそれらの学校にとっても有用な内容となるよう構成されています。

本書の具体的な目的は以下のとおりです。

1. 中期事業計画の意義と専修学校における必要性の理解促進
 - ・ 私立学校法の改正内容を踏まえ、中期的な計画策定が学校運営においてどのような役割を果たすのかを明確にします。
 - ・ 大臣所轄学校法人に義務付けられた「中期事業計画」に準じた計画を策定することで、学校の持続的な発展と教育の質向上につなげることを目的とします。
2. 計画策定の具体的な手順の提示
 - ・ 学校の実態に即した計画を策定できるよう、現状分析、目標設定、財務計画との連携、関係者の合意形成など、実務に役立つ具体的な手順を示します。
 - ・ 法律の要件を満たすだけでなく、各専修学校の教育理念や特色を反映した計画とするための方法を解説します。
3. 計画の実施・評価・改善の仕組みの確立
 - ・ 策定した計画が形骸化しないよう、計画の進捗管理、評価、見直しの仕組みを提示し、継続的な改善を促します。
 - ・ PDCA サイクルを活用し、計画の実効性を高める運用方法を示します。

本手順書は、専修学校が法改正の趣旨を踏まえつつ、自校の教育活動や経営戦略に沿った中期事業計画を策定し、持続的な発展を図ることを目的としています。

なお、これまで、中長期的な計画を表すものとして「中期計画」や「中期経営計画」など、様々な用語が使用されてきましたが、令和7年6月に文部科学省が公開した「専修学校における学校評価ガイドライン」(改訂版)にて、「中長期的な計画、中期的な計画については、学校運営、教育活動全般にわたる計画として「中期事業計画」と統一して記述する。」と、用語の整理がされましたので、本手順書でもそれに倣い、「中期事業計画」と表記します。

1-2. 中期事業計画の意義と必要性

1-2-1. 中期事業計画の意義

中期事業計画とは、専修学校が将来の目標を明確にし、持続可能な学校運営を実現するために策定する、中長期的な視点に基づいた計画です。短期的な事業計画とは異なり、数年間(一般的に3~5年程度)のスパンで、教育・経営の方向性を定めるものです。

中期事業計画の意義は、以下の点にあります。

1. 学校のビジョン・ミッションの具体化

- ・ 専修学校が掲げる教育理念や社会的役割を、具体的な目標と計画に落とし込むことで、関係者全員が共通の方向性を持つことができます。

2. 計画的な学校運営の実現

- ・ 教育内容の充実、施設整備、人材育成、財務計画などを一貫性のある方針のもとで実施することにより、持続可能な学校経営が可能となります。

3. 社会の変化に対応した柔軟な戦略策定

- ・ 少子化、産業構造の変化、デジタル技術の進展など、学校を取り巻く環境が大きく変化する中で、専修学校は社会のニーズに即した教育を提供することが求められます。
- ・ 中期事業計画という「計画・目標」を明文化した基準があることで、「社会の変化による現状との差異」に気付きやすくなることが期待できます。
⇒ 中期事業計画を策定することで、こうした変化に対応しやすくなります。

4. 関係者(教職員・学生・保護者・地域社会)との共通理解の形成

- ・ 中期事業計画を明文化し、教職員や学生、保護者、地域社会と共有することで、学校の方向性に対する理解を深め、協力を得やすくなります。

1-2-2. 中期事業計画の必要性

専修学校において、中期事業計画を策定することの必要性は、以下の観点から説明できます。

1. 法的要請への対応

- ・ 私立学校法第148条において、大臣所轄学校法人には「中期事業計画」の策定が義務付けられました。多くの専修学校はこれに該当しないものの、法改正の趣旨を踏まえ、中期的な計画を策定することが望まれます。

- ・ 一部の専修学校は大臣所轄学校法人であり、これらの学校には中期事業計画の策定義務があります。
2. 持続可能な経営基盤の確立
 - ・ 少子化による学生数の減少、教育の多様化、財務基盤の確保など、専修学校はさまざまな課題に直面しています。中期事業計画を通じて、安定した財務運営や学生募集戦略を策定し、持続可能な経営を目指すことが重要です。
 3. 教育の質向上と社会的責任の強化
 - ・ 教育の質を向上させるためには、長期的な視点に立ったカリキュラム改革や教職員の能力開発が必要です。
 - ・ また、専修学校は地域社会や産業界と連携しながら人材を育成する役割を担っており、中期事業計画を通じて社会的責任を果たすことが求められます。
 4. 計画的な施設整備・設備投資の推進
 - ・ 専修学校では、実習施設や ICT 環境の整備が重要な課題となります。中期事業計画を策定することで、適切な投資計画を立て、無駄のない設備投資を行うことができます。
 5. 学校全体の組織力強化
 - ・ 計画策定を通じて、教職員が学校の方向性を共有し、一体感をもって教育活動や経営に取り組むことができます。
 - ・ 定期的な進捗確認や評価を行うことで、計画を継続的に改善し、組織としての成長を促すことができます。

中期事業計画は、専修学校が持続的な発展を遂げるための重要なツールです。単なる義務としてではなく、教育の質向上や経営の安定化、社会の変化への対応など、学校の未来を見据えた戦略的な取組として策定することが求められます。

中期事業計画は、「職業教育のマネジメント」における PDCA サイクルの P(Plan)となります。中期事業計画に基づき、それを具体的な行動計画にブレイクダウンした事業目標や年間計画にしたがって業務を実施 D(Do)します。そして、それらの成果を評価 C(Check)し、改善 A(Act)するのが自己点検評価であり、5年に一度行われる第三者評価であると捉えることができます。そのように考えると、学内における内部質保証人材の役割や位置づけが、わかりやすくなってきます。

1-3. 私立学校法改正の概要

1-3-1. 私立学校法改正の背景

令和 5 年(2023 年)の私立学校法改正は、**私立学校のガバナンス(組織統治)の強化と透明性の向上**を目的として行われました。近年、私立学校法人の不適切な財務管理や経営問題が指摘されるケースが増加しており、学校法人の健全な運営を確保するために法改正が必要とされました。

この改正により、特に大臣所轄学校法人等(複数の都道府県にまたがる私立大学法人や大規模な学校法人など)に対する規制が強化され、これに準じる形でその他の学校法人にも適用されるべき指針が示されました。専修学校も、経営の透明性向上と持続的な発展を目指すため、改正の趣旨を理解し、適切に対応することが求められています。

1-3-2. 私立学校法改正の主なポイント

令和 5 年の改正では、以下の点が重要な変更点となります。

(1) 中期事業計画の策定義務(第 148 条の新設)

改正私立学校法第 148 条により、大臣所轄学校法人等は、事業に関する「中期事業計画」を策定することが義務付けられました。

- ・ 「中期事業計画」とは、学校法人の事業運営について、中期的な視点(3~5 年程度)で計画を立案し、持続可能な経営基盤を構築するための指針となるものです。
- ・ 計画の策定にあたっては、教育・研究活動、財務計画、施設整備、ガバナンス強化などの項目を含めることが求められます。
- ・ 一部の専修学校は大臣所轄学校法人等に該当するため、法的義務として中期事業計画を策定する必要があります。
- ・ その他の専修学校においても、これに準じた計画策定を行うことが、持続的な運営の観点から望ましいとされています。

(2) ガバナンス強化と理事会・評議員会の役割明確化

- ・ 理事会の責任強化
 - 理事会の監督責任が強化され、意思決定の透明性向上が求められるようになりました。

- 経営判断の適正化のため、理事会はより明確な根拠に基づいて意思決定を行う必要があります。

- ・ 評議員会の権限強化

- これまで形式的な機関とされることが多かった評議員会の役割が強化され、学校法人の意思決定に対する監視機能が強められました。

- 評議員会には、理事選任・解任に関する権限が付与されるなど、学校運営に関与する機会が増えました。

(3) 財務の適正管理の強化

- ・ 透明性の確保のため、学校法人の財務情報の開示義務が強化されました。
- ・ 教育活動とは直接関係のない不適切な支出を防ぐため、資金の使途に関する規制が強化されました。

(4) 学校法人の監査体制の強化

- ・ 外部監査の義務化

- 一定規模以上の学校法人には、外部監査の導入が義務付けられ、財務・事業運営の適正性が担保されるようになりました。

- ・ ガバナンスコードの導入

- 学校法人が適切なガバナンスを確立できるよう、ガバナンスコード(指針)を策定することが求められています。

私立学校法の一部を改正する法律の概要

趣旨

我が国の公教育を支える私立学校が、社会の信頼を得て、一層発展していくため、社会の要請に応え得る実効性のあるガバナンス改革を推進するための制度改正を行う。
幅広い関係者の意見の反映、逸脱した業務執行の防止を図るため、理事、監事、評議員及び会計監査人の資格、選任及び解任の手続等並びに理事会及び評議員会の職務及び運営等の学校法人の管理運営制度に関する規定や、理事等の特別背任罪等の罰則について定める。

概要

「執行と監視・監督の役割の明確化・分離」の考えから、理事・理事会、監事及び評議員・評議員会の権限分配を整理し、私立学校の特性に応じた形で「建設的な協働と相互けん制」を確立。

1. 役員等の資格・選解任の手続等と各機関の職務・運営等の管理運営制度の見直し

① 理事・理事会

- 理事選任機関を寄附行為で定める。理事の選任に当たって、理事選任機関はあらかじめ評議員会の意見を聴くこととする。(第29条、第30条関係)
- 理事長の選定は理事会で行う。(第37条関係)

② 監事

- 監事の選解任は評議員会の決議によって行い、役員近親者の就任を禁止する。(第31条、第45条、第46条、第48条関係)

③ 評議員・評議員会

- 理事と評議員の兼職を禁止し、評議員の下限定数は、理事の定数を超える数まで引き下げる。(第18条、第31条関係)
- 理事・理事会により選任される評議員の割合や、評議員の総数に占める役員近親者及び教職員等の割合に一定の上限を設ける。(第62条関係)
- 評議員会は、選任機関が機能しない場合に理事の解任を選任機関に求めたり、監事が機能しない場合に理事の行為の差止請求・責任追及を監事に求めたりすることができることとする。(第33条、第67条、第140条関係)

④ 会計監査人

- 大臣所轄学校法人等では、会計監査人による会計監査を制度化し、その選解任の手続や欠格要件等を定める。(第80条～第87条、第144条関係)

2. 学校法人の意思決定の在り方の見直し

- 大臣所轄学校法人等においては、学校法人の基礎的変更に係る事項（任意解散・合併）及び寄附行為の変更（軽微な変更を除く。）につき、理事会の決定に加えて評議員会の決議を要することとする。(第150条関係)

3. その他

- 監事・会計監査人に子法人の調査権限を付与する。(第53条、第86条関係)
- 会計、情報公開、訴訟等に関する規定を整備する。(第101条～第107条、第137条～第142条、第149条、第151条関係)
- 役員等による特別背任、目的外の投機取引、贈収賄及び不正手段での認可取得についての罰則を整備する。(第157条～第162条関係)

施行日・経過措置

令和7年4月1日（評議員会の構成等については経過措置を設ける）

4

「私立学校法の改正について」(令和6年12月20日更新)文部科学省より引用

1-3-3. 改正の影響と専修学校における対応

今回の私立学校法改正により、大臣所轄学校法人に対しては法的義務として中期事業計画の策定が求められるようになりましたが、その他の専修学校にとっても、以下のような観点から中期事業計画の策定が重要となります。

1. 持続的な経営の確立

- ・ 少子化に伴う学生数の減少や社会の変化に対応するため、計画的な学校運営が不可欠です。
- ・ 教育の質向上や財務基盤の安定化を図るためにも、中期事業計画の策定が望まれます。

2. 学校のガバナンス強化と透明性の確保

- ・ 改正法の趣旨を踏まえ、適切な意思決定プロセスを整備し、教職員や学生・保護者との信頼関係を築くことが重要です。

3. 社会のニーズに対応した教育の提供

- ・ 専修学校は、実践的な職業教育を提供する役割を担っています。中期事業計画を通じて、産業界のニーズに対応したカリキュラムの開発や施設整備を進める必要があります。

令和 5 年の私立学校法改正は、私立学校法人のガバナンス強化と持続可能な経営の確立を目的としたものです。大臣所轄学校法人等には中期事業計画の策定が義務付けられましたが、専修学校においても、計画的な学校運営と社会的信頼の向上のために、中期事業計画を策定し、適切に運用することが求められます。

1-4. 中期事業計画策定の基本原則

中期事業計画は、専修学校の持続的な発展と安定した運営を実現するための重要な指針となります。その策定にあたっては、以下の基本原則を踏まえることが重要です。

1-4-1. 計画の明確性と実現可能性

- ・ 中期事業計画は、学校のビジョン・ミッションに沿った具体的な目標を明確に設定する必要があります。
- ・ 目標が抽象的すぎると実効性が低くなるため、具体的かつ測定可能な指標 (KPI: Key Performance Indicators) を設定し、進捗を評価できるようにします。
- ・ 教職員や関係者が実行可能な計画であることを念頭に置き、リソース(人的・財務的資源)の範囲内で実現可能な内容にすることが求められます。

1-4-2. 長期的視点と柔軟性の両立

- ・ 中期事業計画は、一般的に 3～5 年程度のスパンで策定されますが、その間に教育政策の変更、社会環境の変化、産業界のニーズの変動など、外部環境が大きく変わる可能性があります。
- ・ そのため、中期事業計画は一度策定したら固定的に運用するのではなく、毎年度の評価や見直しを行い、必要に応じて戦略を修正できる仕組みを設けることが重要です。
- ・ 年次ごとの進捗評価を行いながら柔軟に修正を加えることで、計画が現実に即したものとなり、実効性が高まります。

1-4-3. 計画全体の達成度評価とPDCAサイクルの確立

- ・ 年次ごとの評価・修正だけでなく、3～5年の中期事業計画全体の達成度を総合的に評価し、次期計画に反映させることも重要です。
- ・ 中期事業計画そのものをPDCAサイクル(Plan:計画 → Do:実行 → Check:評価 → Act:改善)に基づいて策定・運用することで、より効果的な経営戦略を実現できます。
- ・ 計画期間の終了時には、目標の達成度や成果を総合的に評価し、その結果を次の中期事業計画策定に活かすことで、継続的な改善サイクルを回します。

1-4-4. 教育の質向上と社会的ニーズの反映

- ・ 専修学校は、実践的な職業教育を提供する教育機関として、社会や産業界のニーズに対応する教育プログラムを構築することが求められます。
- ・ 中期事業計画には、以下の観点を反映させる必要があります。
 - カリキュラムの改革:産業界構造の変化に応じた教育内容の更新
 - 資格取得や就職支援の強化:学生のキャリア形成を支援する施策
 - 産業界・地域社会との連携:インターンシップや共同研究の推進
- ・ 計画が学校内部の事情だけでなく、社会の変化や地域の特性を反映したものになっているかを常に意識することが重要です。

1-4-5. 財務の健全性と計画的な資源配分

- ・ 中期事業計画の実現には、安定した財務基盤と計画的な資金運用が不可欠です。
- ・ 計画策定の際には、以下の財務戦略を考慮する必要があります。
 - 収支バランスの確保:学費収入、補助金、寄付金などの収益確保と支出管理の最適化
 - 施設・設備投資の計画:教育環境の向上に向けた適切な投資計画の策定
 - 財務リスク管理:予期しない収入減少や支出増加に対応できるリスクマネジメントの導入

- ・ 財務計画と教育計画が連携することで、持続可能な学校運営を実現できます。

1-4-6. 教職員および法人組織内での合意形成と透明性の確保

- ・ 中期事業計画は、学校法人の理事会、評議員会、教職員など、学校運営に関与する内部の関係者の協力のもとに策定されるべきものです。
- ・ 計画策定の過程で、関係者の意見を反映させる仕組みを構築し、策定後も定期的に進捗を報告しながら、計画の透明性を確保することが重要です。
- ・ 具体的には、以下の取り組みが有効です。
 - 教職員の意見を取り入れるワークショップやヒアリングの実施
 - 学校法人内部での適切な意思決定プロセスの確立
 - 理事会・評議員会との連携を強化し、計画の整合性を確保

中期事業計画の策定においては、明確な目標設定、柔軟性、教育の質向上、財務の健全性、組織内での合意形成、PDCA サイクルの活用といった原則が重要となります。

また、中期事業計画は「策定後に毎年度の進捗を評価・見直すサイクル」と、「計画全体を一定期間(3~5年)ごとに総括し、次の計画に反映するサイクル」の2つのPDCAサイクルを適切に回すことが必要です。

これらの原則を踏まえ、専修学校ごとの特色や社会のニーズを反映した計画を策定することで、学校の持続的な成長と発展を実現できます。

2. 中期事業計画の構成要素

2-1. 中期事業計画の基本構造

中期事業計画は、専修学校の持続的な発展と安定した経営を支えるために、学校法人全体の方針を明確にし、各学校の目標や具体的な施策を体系的に整理する計画です。特に、同一学校法人の中に複数の学校を有する場合には、法人本部と各学校の役割を明確にし、2段階で計画を策定することが望まれます。

本手順書では、「法人本部が全体計画を策定し、各学校がそれに基づいて個別の教育目標を設定する」モデルを提案します。このような2段階の計画策定を行うことで、法人全体の統一的な方針と、各学校の個別性を両立させることができます。

以下に、一般的な中期事業計画の基本構造を示します。

(1) 計画の基本情報

中期事業計画の冒頭には、計画の基本情報を記載し、計画の意義や策定の背景を明確にします。

主な内容：

- ・ 計画名(例:「〇〇学園 第〇期 中期事業計画」)
- ・ 計画期間(例:202X年度～202Y年度、3～5年の期間)
- ・ 策定の目的(法人全体の方針と各学校の教育目標の連携)
- ・ 策定の経緯と背景(教育政策の変更、社会環境の変化、法人全体の方針など)

(2) 計画策定のための体制整備

本手順書では、法人本部と各学校の2段階で中期事業計画を策定することを推奨します。そのため、計画策定のための体制整備が不可欠です。

【法人本部の役割】

法人本部では、法人全体の方針を決定し、各学校の中期事業計画の指針となる「全体計画」を策定します。

- ・ 法人全体の教育理念・経営方針の策定
- ・ 財務計画の立案(収支計画、設備投資計画など)
- ・ 教職員の人事方針の策定(採用・育成方針)

- ・ 学校間の連携強化方針の策定

【各学校の役割】

各学校は、法人本部の方針を踏まえ、具体的な教育目標や施策を策定します。

- ・ 学校ごとの特色を活かした教育目標の設定
- ・ 教育カリキュラムの開発と改革
- ・ 地域・産業界との連携施策の策定
- ・ 学生支援の充実(就職支援、キャリア教育など)

【体制構築のポイント】

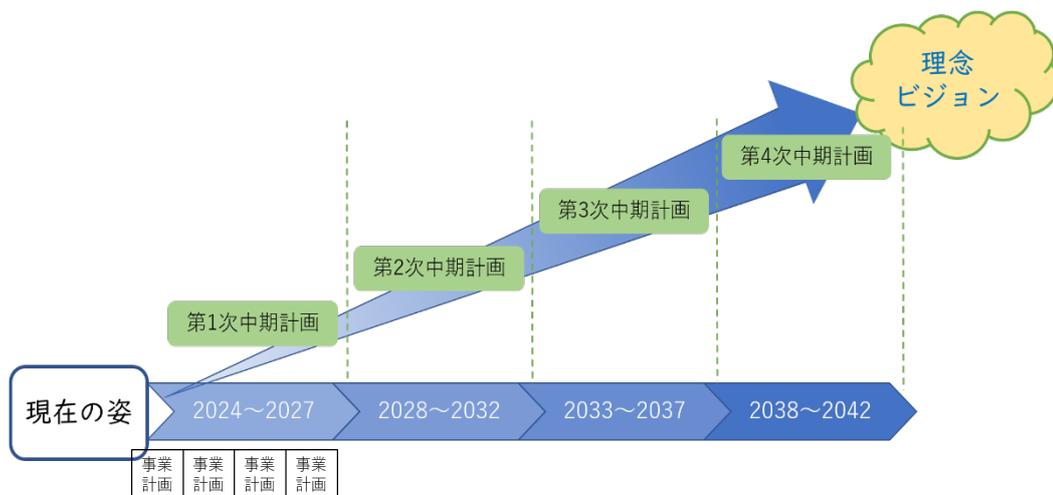
- ・ 法人本部に「中期事業計画策定委員会」を設置し、全体計画を主導
- ・ 各学校に「中期事業計画担当者(教職員の代表)」を配置し、現場の意見を反映
- ・ 法人本部と各学校が連携しながら計画を策定・運用する仕組みを構築

(3) 法人全体の理念・ビジョン

法人本部は、学校法人全体の理念・ビジョンを明確にし、それを各学校の中期事業計画策定の基盤とします。

主な内容：

- ・ 法人の理念・教育目標(建学の精神、法人の方向性)
- ・ 法人全体のビジョンと中期的な方針(学校間の連携、教育改革の方向性)



(4) 現状分析と課題の整理

計画策定のためには、法人本部・各学校それぞれの視点で現状分析を行い、課題を整理することが必要です。

法人本部の視点：

- ・ 学校法人の経営状況(収支バランス、財務の健全性)
- ・ 教育環境の整備状況(施設・設備の老朽化、ICT 導入)
- ・ 法人全体の人事・組織体制(教職員の人材育成、組織の適正配置)

各学校の視点：

- ・ 学生の動向(入学者数、卒業率、就職率の推移)
- ・ 教育カリキュラムの現状と課題(特色、改革の必要性)
- ・ 地域・産業界との連携状況

(5) 中期目標と重点施策

法人本部は、全体計画に基づく「法人全体の目標」と「各学校の重点施策」を明確にします。

法人本部の目標(例)：

- ・ 「法人全体の財務健全化」
- ・ 「学校間連携の強化による教育の質向上」

各学校の重点施策(例)：

- ・ 「〇〇専修学校:産業界と連携したカリキュラムの改革」
- ・ 「△△専修学校:学生支援の充実(キャリア教育の強化)」

(6) 施策の実施計画(アクションプラン)

策定した重点施策を、どのようなスケジュールで進めるかを示します。

- ・ 法人本部と各学校の連携スケジュールを設定
- ・ 各学校の達成目標と進捗管理方法の策定

(7) 財務計画との連携

- ・ 法人全体の財務計画(収支バランス、設備投資計画)
- ・ 学校ごとの財務計画(個別予算、資金の配分)

(8) 計画の評価・見直しの仕組み

中期事業計画は、法人本部・各学校が協力して評価・見直しを行う必要があります。

- ・ 年次ごとの進捗評価と見直し(法人本部が各学校の報告をもとに調整)
- ・ 法人全体と各学校の PDCA サイクルの確立

(9) まとめ

中期事業計画の策定において、法人本部と各学校の2段階で計画を策定することが重要です。

- ① 法人本部が「全体計画」を策定し、学校の方針を示す
- ② 各学校が「教育目標」を設定し、具体的な施策を立案する
- ③ 法人本部が各学校を支援しながら、全体の進捗を管理する

このような法人主導と各学校の自主性を両立させる仕組みを構築することで、持続可能な学校運営を実現し、教育の質を向上させることができます。

2-2. 計画期間の設定

中期事業計画を策定する際には、計画期間を適切に設定することが重要です。計画期間の長さは、学校法人全体の方針や各学校の特性、外部環境の変化を考慮して決定する必要があります。一般的には、3～5年程度の期間を設定するのが適切とされていますが、それぞれの学校の状況に応じて柔軟に調整することが求められます。

2-2-1. 計画期間の基本的な考え方

計画期間を設定する際には、以下の点を考慮する必要があります。

- ・ 学校法人全体の経営戦略や財務計画との整合性
 - 学校法人が策定する全体計画の期間と各学校の中期事業計画の期間を一致させることで、一貫した経営方針のもとで運営できるようになります。
- ・ 教育課程や学生募集のサイクルとの適合
 - 専修学校は通常1～3年の課程が多いため、計画期間を3～5年とすることで、複数の入学・卒業のサイクルを通じた評価が可能となります。
- ・ 外部環境の変化への対応

- 教育政策や産業界の動向、少子化などの社会的要因により、柔軟な見直しが求められる場合があります。そのため、中間評価を行いながら、計画の調整ができる仕組みを整えることが重要です。

2-2-2. 「3～5年の期間」を設定する理由

(1) 3年間の計画(短期的な計画)

- ・ メリット
 - 短期間で成果を出しやすく、計画の実行可能性が高い。
 - 外部環境の変化に対応しやすい。
- ・ デメリット
 - 大規模な施設整備やカリキュラム改革には期間が短すぎる場合がある。
 - 短期間では十分な評価ができないこともある。

(2) 5年間の計画(中長期的な計画)

- ・ メリット
 - 持続的な施策(設備投資、カリキュラム改革、人材育成など)を計画的に実施できる。
 - 学校法人全体の財務計画や教育改革の方向性と整合性を取りやすい。
- ・ デメリット
 - 途中で外部環境が大きく変化した場合、計画の修正が必要になる可能性がある。

2-2-3. 2段階の計画期間設定の提案(法人本部と各学校)

本手順書では、「法人本部の全体計画」と「各学校の個別計画」を2段階で策定するモデルを提案します。

(1) 法人本部の全体計画(5年単位)

- ・ 学校法人全体の方向性を示し、財務計画や施設整備、人材育成など長期的な視点での施策を含める。
- ・ 例:「202X年度～202Y年度(5年間)」

(2) 各学校の個別計画(3～5年単位)

- ・ 学校ごとの特色や教育方針に基づいた計画を策定。
- ・ 学生募集や教育課程のサイクルを考慮し、柔軟に設定する。

- ・ 例:「〇〇専修学校の中期事業計画 202X 年度～202Z 年度(3 年間)」

この 2 段階の計画期間を設定することで、法人全体の統一的な方針を維持しながら、各学校の特性や外部環境の変化に対応しやすくなります。

2-2-4. 計画期間内の評価と見直し

計画期間を設定した後は、適切なタイミングで進捗を評価し、必要に応じて見直しを行う仕組みを構築することが重要です。

- ・ 毎年度の進捗評価(年次レビュー)
 - 計画が順調に進んでいるか、各学校の施策が実行されているかを評価する。
- ・ 中間評価(計画期間の半ばで実施)
 - 3 年計画であれば 1.5 年後、5 年計画であれば 2.5 年後を目安に、中間的な達成度を評価し、必要に応じて修正を行う。
- ・ 計画終了時の総括評価
 - 期間終了後、全体の成果を総括し、次期計画の策定に反映する。

2-2-5. 計画期間設定の実践例

学校法人	計画名	期間	計画内容の特徴
〇〇学園(法人本部)	法人全体の中 期計画	202X～202Y年度 (5年)	財務計画、施設整備、人材戦略、 学校間の連携強化
〇〇専修学校	学校別中期計 画	202X～202Z年度 (3年)	学生募集、カリキュラム改革、地域連 携の強化
△△専修学校	学校別中期計 画	202X～202Y年度 (5年)	長期的なカリキュラム改革、産業界と の連携

このように、法人本部と各学校で計画期間を適切に設定することで、全体の方針を維持しつつ、各学校の独自性を活かした計画運営が可能になります。

2-2-6. まとめ

計画期間の設定は、中期事業計画の成功に直結する重要な要素です。以下のポイントを考慮しながら、適切な期間を設定することが求められます。

- ① 3～5 年程度の期間を設定し、教育課程や財務計画と整合させる

- ② 法人本部が5年間の全体計画を策定し、各学校は3～5年単位で計画を作成する
- ③ 計画期間内に年次レビューや中間評価を行い、必要に応じて見直す
- ④ 計画終了後に総括評価を実施し、次期計画に反映させる

このように、計画期間を柔軟に設定し、定期的な評価・見直しを行うことで、専修学校の持続的な発展と安定した運営を実現する中期事業計画を策定することができます。

2-3. 主要な目標と指標の設定

中期事業計画の策定において、計画の方向性を明確にし、実効性を高めるためには、**主要な目標と指標(KPI:Key Performance Indicators)**の設定が不可欠です。適切な目標と指標を設定することで、進捗を測定し、計画が順調に進んでいるかどうかを評価しながら、必要に応じて調整することが可能になります。

また、本手順書では、「法人本部が策定する全体計画の目標」と「各学校が策定する個別計画の目標」を明確に区別し、それぞれに適した指標を設定する方法を提案します。

2-3-1. 主要な目標の設定

(1) 目標設定の基本原則

目標を設定する際は、具体性があり、達成可能であり、計測可能であることが重要です。以下の「SMART の原則」に基づいて目標を設定すると、計画の実効性が高まります。

項目	説明	設定例（専修学校の場合）
Specific（具体的）	目標を明確にする	「202X年度までに就職率を90%以上にする」
Measurable（測定可能）	進捗を評価できる数値を設定する	「産業界と連携したインターンシップ受講者数を毎年20%増加させる」
Achievable（達成可能）	現実的に達成可能な範囲で設定する	「3年以内にオンライン授業の比率を50%に拡大」
Relevant（関連性がある）	学校のビジョンや法人方針と一致させる	「DX推進のためにICT教育を全授業の20%に導入」
Time-bound（期限を明確に）	いつまでに達成するか明示する	「202X年度末までに教職員研修を年間5回実施」

(2) 法人本部と各学校の目標設定

① 法人本部の全体計画の目標

- ・ 学校法人全体の経営方針や中期的なビジョンに基づき、全体目標を設定する。
- ・ 財務基盤の安定化、学校間の連携強化、教育の質向上など、法人レベルの戦略を反映させる。

法人本部の目標例：

目標	内容	期間
収支バランスの改善	5年間で収支均衡を達成し、財務の安定化を図る	5年
学校間連携の強化	学校法人内の各学校が共同で研修・カリキュラム開発を実施	3年
人材育成の促進	教職員研修の年間回数を増やし、指導力を向上	5年

② 各学校の個別計画の目標

- ・ 各学校の教育目標や特色に基づいて、具体的な数値目標を設定する。
- ・ 学生の学習成果、就職率、地域貢献活動など、学校単位で管理できる指標を活用する。

各学校の目標例：

目標	内容	期間
就職率の向上	産業界と連携し、卒業生の就職率を90%以上に向上	3年
ICT教育の強化	オンライン授業の比率を50%に拡大	3年
地域貢献の推進	地域企業と共同での職業訓練プログラムを開発	5年

2-3-2. 主要な指標(KPI)の設定

(1) KPI(主要業績評価指標)の重要性

設定した目標がどの程度達成されているかを測るためには、適切なKPIを設定することが必要です。KPIは、進捗管理を容易にし、計画の見直しや改善を行う際の重要な判断材料となります。

(2) 法人本部と各学校のKPI設定例

レベル	目標	KPI（評価指標）	評価方法
法人本部	収支の安定化	収支均衡達成率、学費収入の安定度	年次決算の分析
法人本部	学校間の連携強化	共同研修・共同プロジェクトの実施数	各学校の実施報告
各学校	就職率の向上	卒業生の就職率（%）、就職先の満足度調査	キャリアセンター報告
各学校	ICT教育の強化	オンライン授業導入率（%）、受講満足度	学生アンケート、システムログ

【指標設定の考え方の例】

例:「OC 参加者数」という指標の位置づけ

「OC 参加者数」は、入学者数増加の「原因の指標」であるとともに、学生募集活動の「結果の指標」でもあります。

→ 「原因の指標」としての「OC 参加者数」

「OC 参加者数」が増えれば、「入学願書出願数」は増える。

→ 「結果の指標」としての「OC 参加者数」

「広報部の高校訪問数」や「ガイダンスで会った高校生数」が増えれば、結果としての「OC 参加者数」が増える。

つまり、「入学者数を増やしたい」という最終ゴール(目標)に対し、「OC 参加者数」は中間的な(因果関係の中にある)指標に過ぎず、真の「原因の指標」であり、かつ、「行動で制御できる指標」は、「広報部の高校訪問数」や「ガイダンスで会った高校生数」となります。(もちろん、これらの因果関係を踏まえた上で、「OC 参加者数」を KPI (評価指標)に加えることは問題ありません。)

2-3-3. 目標と指標の運用と見直し

(1) 年次レビューの実施

- ・ 計画期間内に、年次ごとに進捗を評価し、必要に応じて修正を行う。
- ・ KPI の測定結果を基に、計画が順調に進んでいるかを分析する。

(2) 中間評価の実施

- ・ 3年計画なら1.5年後、5年計画なら2.5年後を目安に中間評価を実施。
- ・ 設定した目標が現実的であるか、変更が必要かを検討。

(3) 計画終了時の総括評価

- ・ 目標の達成状況を分析し、次期計画に反映させる。
- ・ 法人本部と各学校でフィードバックを共有し、継続的な改善を行う。

2-3-4. まとめ

適切な目標と指標を設定することで、中期事業計画の実効性が高まり、学校法人全体の戦略的運営が可能になります。

- ① SMART の原則に基づいた目標設定を行う
- ② 法人本部と各学校の役割を明確にし、それぞれに適した目標を設定する
- ③ 目標の達成状況を測るために、適切な KPI(評価指標)を設定する
- ④ 年次レビュー、中間評価、総括評価を実施し、計画の進捗を確認する

このような目標と指標の設定により、専修学校の中期事業計画が実効性を持ち、持続的な発展を実現できる仕組みを構築することができます。

2-4. 財務計画との連携

中期事業計画を実効性のあるものとするためには、**財務計画との連携が不可欠**です。適切な財務計画を策定し、中期事業計画に基づいた施策が**実現可能かどうかを資金面から検証**することで、**計画の持続性と実行力を高める**ことができます。

本手順書では、「**法人本部の財務計画**」と「**各学校の財務計画**」の**2段階で連携するモデルを提案**します。法人本部が財務の基本方針を決定し、各学校が個別の事業計画や収支計画を策定することで、全体の財務健全性を維持しながら、各学校の独自の施策を実行できる仕組みを作ります。

2-4-1. 財務計画と中期事業計画の関係

財務計画と中期事業計画を連携させる目的は、以下の3点にあります。

- (1) 財務的に実現可能な計画を立案する
 - ・ 予算を伴う施策(施設整備、カリキュラム改革、新規事業など)の実行可能性を検討する。
- (2) 持続可能な学校運営を確保する
 - ・ 過剰な支出や無理な投資を避け、収支バランスを維持する。
- (3) 計画の進捗を財務面からモニタリングする
 - ・ 計画の実施状況を財務データと照らし合わせ、適切に評価・調整する。

2-4-2. 財務計画の基本構造

財務計画は、法人全体と各学校の2段階で構成されます。

(1) 法人本部の財務計画(5年スパンの中期財務計画)

- ・ 法人全体の収支計画(学費収入、補助金、寄付金など)
- ・ 投資計画(施設整備、設備更新、ICT導入など)
- ・ 財務リスク管理(資金調達、予算配分の適正化)

(2) 各学校の財務計画(3~5年スパンの学校別計画)

- ・ 教育施策に必要な予算の確保(カリキュラム改革、教職員研修、教材開発など)
- ・ 事業計画との整合性を図る(新規プログラム導入、産業連携プロジェクトなど)
- ・ 収支管理の適正化(経費削減、効率的な予算執行)

2-4-3. 財務計画との連携手順

(1) 財務計画の策定プロセス

中期事業計画と財務計画を連携させるために、以下のプロセスを実施する。

ステップ	内容	具体的な取り組み
1. 事業計画の策定	法人本部・各学校で中期計画を策定	目標・施策を明確化
2. 財務計画との整合性チェック	予算配分の適正性を検証	財務担当者と連携
3. 収支予測の作成	予算と収益の見通しを分析	経営状況を反映
4. 計画の調整	必要に応じて目標・施策を修正	優先順位の見直し
5. 実施とモニタリング	年次で財務状況を評価	計画の修正・改善

2-4-4. 予算編成と財源確保

(1) 予算編成のポイント

- ・ 施策ごとに必要な予算を明確にする。
- ・ 教育活動、施設整備、人材育成など、費目別に予算配分を決定する。
- ・ 財源の確保が可能か検討し、無理のない計画とする。

(2) 財源の確保手段

財源	具体例
学費収入	学生募集強化、奨学金制度の充実
補助金・助成金	文部科学省・地方自治体の補助金活用
寄付金・企業連携	産業界との連携強化、スポンサー支援
自己資金の活用	内部留保の計画的な活用

2-4-5. まとめ

財務計画と中期事業計画を適切に連携させることで、計画の実現可能性を高め、持続可能な学校経営を実現できます。

- ① 法人本部が5年スパンで財務計画を策定し、各学校は3～5年単位の財務計画を策定する。
- ② 予算編成時に、事業計画との整合性を検証し、財務リスクを考慮した施策を策定する。
- ③ 財源の確保手段を明確にし、学費収入・補助金・寄付金・企業連携などを活用する。

このように、中期事業計画と財務計画を密接に連携させることで、財務的な裏付けのある実効性の高い計画を策定し、持続可能な学校運営を実現することができます。

2-5. 進捗管理と評価の仕組み

中期事業計画は、一度策定したら終わりではなく、計画が適切に実施されているかを定期的に確認し、必要に応じて見直しを行うことが重要です。そのためには、進捗管理と評価の仕組みを整備し、PDCA サイクル(Plan:計画 → Do:実行 → Check:評価 → Act:改善)を継続的に回すことが求められます。

本手順書では、法人本部と各学校が連携しながら進捗を管理し、計画の実効性を確保するための枠組みを提案します。

2-5-1. 進捗管理と評価の目的

進捗管理と評価を適切に行うことで、以下のような効果が期待されます。

1. 計画の実行状況を可視化し、問題点を早期に発見できる
2. 目標達成に向けた進捗を定量的・定性的に評価できる
3. 計画の実現可能性を高めるため、必要に応じた見直しができる
4. 法人本部と各学校が適切に連携し、組織全体で目標を共有できる

2-5-2. 進捗管理の仕組み

(1) 進捗管理の基本フレームワーク

進捗管理は、「年次評価」「中間評価」「最終評価」の3段階で実施するのが望ましい。

評価の種類	実施時期	目的	実施主体
年次評価	毎年度末	施策の進捗確認、次年度計画の調整	各学校・法人本部
中間評価	計画期間の半ば（例：3年計画なら1.5年後）	目標達成度の見直し、大幅な軌道修正	法人本部・各学校合同
最終評価	計画期間終了時	目標達成度の総括、次期計画策定の基礎資料	法人本部

(2) 年次評価の実施

毎年度末に進捗状況を確認し、次年度の計画に反映する。

- ・ 進捗状況の確認
 - 施策ごとの達成度を評価し、問題点があれば早期に対策を講じる。
 - KPI(主要業績評価指標)を用いて、数値で進捗を測定する。
- ・ 関係者間のフィードバック
 - 各学校の進捗報告を法人本部が確認し、必要に応じて支援策を検討する。
- ・ 評価結果の活用
 - 計画の実行に問題がある場合、次年度に向けた修正案を策定する。

(3) 中間評価の実施

計画期間の半ばで総合的な評価を行い、必要に応じて計画の大幅な見直しを実施する。

- ・ 計画全体の進捗度合いをチェック
 - 年次評価よりも詳細な分析を行い、計画が予定どおり進んでいるかを検証。

- ・ 財務状況との整合性確認
 - 予算と実績を照合し、計画の実行可能性を再評価。
- ・ 環境変化に応じた修正
 - 教育政策の変更、学生ニーズの変化、社会・産業動向などに対応した調整を行う。

(4) 最終評価の実施

計画期間終了後に、目標の達成度を総括し、次期計画の策定に活かす。

- ・ 達成目標と実績の比較
 - 設定した KPI と実績データを基に、計画がどの程度達成されたかを評価。
- ・ 成功要因と課題の分析
 - うまくいった施策・課題が残った施策を整理し、次期計画の策定に活用。
- ・ 次期計画へのフィードバック
 - 評価結果をもとに、次期中期事業計画の策定に反映。

2-5-3. KPI(主要業績評価指標)の活用

計画の進捗を管理するためには、KPI(Key Performance Indicators:主要業績評価指標)を設定し、定量的に評価することが重要です。

分野	KPIの例	評価方法
学生関連	就職率、資格取得率、出席率	各年度の実績データ
教育プログラム	カリキュラム改革の進捗、産業連携の件数	教務部門の報告書
財務	収支バランス、学費収入の安定性	決算報告
施設整備	設備投資の実施状況	設備管理部門の報告

KPIを活用することで、計画の実効性を可視化し、適切な評価が可能となります。

2-5-4. 評価結果の活用と改善

評価の結果を適切に活用することで、次期計画の策定に役立てることができます。

- ・ 法人本部と各学校で評価結果を共有し、改善策を検討する
- ・ 成功事例を横展開し、他の学校にも適用する
- ・ 計画の進捗が不十分な場合は、原因分析を行い、改善策を講じる

2-5-5. まとめ

進捗管理と評価の仕組みを整備することで、中期事業計画の実効性が高まり、持続的な学校運営が可能になります。

- ① 年次評価・中間評価・最終評価の3段階で進捗を管理する。
- ② KPIを活用し、計画の進捗を定量的に評価する。
- ③ 評価結果をもとに、必要に応じて計画を修正し、柔軟な対応を可能にする。
- ④ 法人本部と各学校が連携し、評価結果を共有して改善策を検討する。

このように、適切な進捗管理と評価の仕組みを確立することで、専修学校の中期事業計画が確実に実行され、持続的な発展を実現できるようになります。

3. 中期事業計画策定の手順

3-1. 策定プロセスの全体像

中期事業計画の策定は、専修学校の持続的な発展と経営の安定を実現するための重要なプロセスです。計画の策定を適切に進めるためには、**計画策定の全体像を把握し、体系的に進めることが不可欠**です。本手順書では、「**法人本部の全体計画**」と「**各学校の個別計画**」を2段階で策定するモデルを採用し、以下のプロセスを進めることを推奨します。

3-1-1. 中期事業計画策定の基本プロセス

中期事業計画の策定プロセスは、大きく以下の6つのステップで構成されます。

ステップ	内容	実施主体
① 計画策定の準備	計画策定の目的を明確にし、策定のための体制を整える	法人本部・各学校
② 現状分析と課題整理	学校法人全体および各学校の現状を分析し、課題を特定する	各学校・法人本部
③ 目標・方針の決定	法人全体のビジョン・方針を設定し、各学校ごとに目標を設定する	法人本部・各学校
④ 具体的な施策の策定	目標を達成するための施策とアクションプランを作成する	各学校
⑤ 財務計画との調整	計画が財務的に実現可能かを検証し、調整を行う	法人本部・各学校
⑥ 計画の承認と実施準備	法人本部で計画を承認し、実施に向けた準備を進める	法人本部・各学校

3-1-2. 各ステップの詳細

① 計画策定の準備(策定体制の整備)

計画策定を円滑に進めるため、以下の準備を行います。

- ・ 策定の目的を明確にする(なぜ中期事業計画を策定するのか)
- ・ 策定スケジュールを決定する(いつまでに何を行うか)
- ・ 策定体制を整える(法人本部に計画策定委員会を設置し、各学校に担当者を配置)

② 現状分析と課題整理

現状分析を行い、課題を明確にすることで、適切な計画を立案できます。

【分析の視点】

- ・ 学生動向(入学者数、卒業率、就職率)
- ・ 教育内容(カリキュラムの現状、特色、改革の必要性)
- ・ 財務状況(収入・支出のバランス、設備投資の計画)
- ・ 施設・設備の状況(老朽化、ICT環境の整備状況)
- ・ 産業界・地域社会との連携状況

③ 目標・方針の決定

法人本部は全体計画を策定し、各学校はそれに基づいて個別計画を策定します。

- ・ 法人本部の役割
 - 学校法人全体の中期的なビジョン・経営方針を決定
 - 学校間の統一方針(教育・人材育成・財務戦略など)を策定
- ・ 各学校の役割
 - 法人の方針を踏まえ、学校ごとの教育目標を決定
 - 各学校の特色を活かした具体的な目標を設定

④ 具体的な施策の策定

目標を達成するための具体的なアクションプランを策定します。

【施策の例】

- ・ 学生募集強化策(広報活動、奨学金制度の導入)
- ・ カリキュラム改革(ICT教育の推進、実践教育の強化)
- ・ 産業界との連携(企業との共同研究、インターンシップの拡充)

各施策に対して、「実施主体」「実施時期」「評価指標(KPI)」を明確にすることが重要です。

⑤ 財務計画との調整

計画が実行可能であるためには、財務計画との整合性を確保する必要があります。

- ・ 予算編成の確認(各施策に必要な予算が確保できるか)
- ・ 財源の確保(学費収入、補助金、企業連携など)

- ・費用対効果の検討(施策の投資対効果を評価)

⑥ 計画の承認と実施準備

最終的に法人本部で計画を承認し、実施準備を行います。

- ・法人本部の承認プロセスを経て計画を確定
- ・教職員への説明会を実施し、関係者の理解を深める
- ・計画開始に向けた準備を進める(必要な体制整備、研修の実施など)

3-1-3. 計画策定のスケジュール(例)

時期	プロセス	内容
1～2ヶ月目	計画策定の準備	目的・体制・スケジュールの決定
3～4ヶ月目	現状分析と課題整理	各学校の分析・データ収集
5～6ヶ月目	目標・方針の決定	法人本部の全体計画の策定
7～8ヶ月目	具体的な施策の策定	各学校でアクションプランを作成
9～10ヶ月目	財務計画との調整	予算編成と財源確保
11～12ヶ月目	承認と実施準備	計画の最終承認と準備

3-1-4. まとめ

計画策定のプロセスを体系的に進めることで、中期事業計画の実効性が高まり、組織全体の持続的な発展が可能となります。

- ① 法人本部と各学校の2段階で計画を策定する
- ② 計画策定の6つのステップ(準備→現状分析→目標決定→施策策定→財務計画調整→承認・実施)を確実に進める
- ③ スケジュールを明確にし、計画的に進める
- ④ 関係者全員が共通の方向性を持ち、実効性の高い計画を策定する

このような策定プロセスを踏むことで、専修学校の中期事業計画が現実的かつ効果的に運用され、持続的な発展につながることが期待されます。

3-2. 現状分析と課題の整理

中期事業計画を適切に策定するためには、まず専修学校の現状を的確に把握し、課題を整理することが重要です。現状分析を行うことで、学校法人全体および各学校の強みや弱み、改善すべき点を明確にし、計画の方向性を決定できます。

本手順書では、法人本部が全体分析を行い、各学校が個別の現状分析を実施する2段階のアプローチを提案します。法人本部が学校全体の経営状況を分析し、各学校が教育内容や地域との関係を細かく分析することで、より実効性の高い中期事業計画の策定が可能になります。

3-2-1. 現状分析の目的

現状分析を行う目的は、以下の点にあります。

- ① 現状を正確に把握し、学校経営や教育の課題を明確にする
- ② 学校法人全体および各学校の強みを活かし、改善すべき点を特定する
- ③ 外部環境(社会・経済・教育政策の動向)を考慮し、計画の方向性を決める
- ④ 財務的な観点から持続可能な施策を検討するための基盤を作る

3-2-2. 現状分析の方法

現状分析は、「定量分析」と「定性分析」の両面からアプローチする必要があります。

(1) 定量分析(数値データを活用した分析)

客観的なデータを基に、学校の現状を評価します。

分野	主な分析指標	データ例
学生動向	入学者数・卒業率・就職率	5年間の推移データ
学生募集環境	18歳人口の推移、留学生数の変化、社会人入学生比率	国・自治体の統計データ
将来推計	3年・5年後の入学生数・在学生数の予測	現在の傾向をもとにシミュレーション
教育内容	カリキュラムの更新状況・資格取得率	修了生の進路データ
財務状況	収入・支出・経常収支比率	予算・決算データ
施設・設備	設備の更新年数・老朽化度	施設管理台帳
教職員	教員数・年齢構成・研修実施数	人事データ

特に、入学生数・在学生数の推計は、学校運営の安定性に直結するため、18歳人口の減少、留学生の増減、社会人入学生の割合の変動を踏まえた将来シミュレーションを行うことは有効と考えられます。

(2) 定性分析(関係者の意見を踏まえた分析)

学校の特性や環境変化を踏まえ、関係者の意見を収集し、課題を特定します。

関係者	主な分析内容	方法
教職員	教育の質向上・労働環境・カリキュラム改善	教職員アンケート、ワークショップ
学生	学習環境・就職支援・学生生活の満足度	学生アンケート、ヒアリング
産業界・地域社会	企業連携の充実度・地域貢献	地域産業との意見交換、インタビュー
学校法人本部	経営・財務の健全性	監査報告、財務諸表の分析

3-2-3. 課題の整理

現状分析の結果をもとに、学校法人全体と各学校の課題を整理し、解決すべき優先事項を決定します。

(1) 課題の分類

分野	主な課題例
学生募集	少子化の影響による入学者減少
教育の質	ICT活用が不足、カリキュラムが時代遅れ
就職支援	産業界との連携が不足、インターンシップの機会が少ない
財務状況	収入減少による財務リスクの増加
施設整備	教室・実習施設の老朽化、ICT設備の未整備
教職員の人材育成	研修機会が不足、若手教員の確保が課題

(2) 課題の優先順位付け

すべての課題を同時に解決することは難しいため、「影響度」と「実現可能性」の2軸で整理し、優先順位を決定します。

優先度	説明	例
最優先課題	経営・教育の存続に関わる重大な課題	入学者減少への対応、財務リスク管理
中期的課題	改善が必要だが、即時の影響は小さい	カリキュラム改編、産業界との連携強化
長期的課題	計画的に対応することで改善可能	施設の更新計画、教員の人材育成

中期事業計画を適切に策定するためには、現状分析を体系的に行い、明確な課題を特定することが不可欠です。

- ① 「定量分析」と「定性分析」の両面から現状を把握する
- ② 法人本部と各学校の2段階で課題を整理し、計画の方向性を決定する

- ③ 影響度と実現可能性を考慮し、優先順位を設定する
- ④ 課題を踏まえた具体的な目標と施策を策定し、実効性のある計画につなげる

このように、的確な現状分析を行い、課題を整理することで、中期事業計画の実現可能性を高め、持続的な学校経営と教育の質向上を実現することができます。

3-3. 目標・方針の策定

中期事業計画の策定において、「目標」と「方針」を明確にすることは、計画の方向性を決定し、実効性を高めるために不可欠です。適切な目標と方針を設定することで、計画の指針が定まり、実施すべき施策が具体化されます。

本手順書では、法人本部が全体目標・方針を設定し、各学校がそれに基づいて個別目標・方針を策定する2段階アプローチを推奨します。法人本部が中期的なビジョンを定め、それに沿って各学校が具体的な教育目標や運営方針を設定することで、計画全体の整合性と実効性が高まります。

3-3-1. 目標・方針策定の目的

目標と方針を明確にすることで、以下の効果が得られます。

1. 組織全体の方向性を統一し、一貫性のある運営を実現する
2. 各学校の特性を活かしながら、法人全体の成長戦略を推進する
3. 中期的な視点での教育改革や経営改善を計画的に進める
4. 施策の実施状況を評価し、進捗を管理しやすくする

3-3-2. 目標と方針の関係

「目標」と「方針」は密接に関連し、以下のような構造で整理されます。

- ・ **目標**: 達成すべき成果や状態(数値目標、達成基準)
- ・ **方針**: 目標達成のための基本的な考え方や方向性

例:

分野	目標	方針
学生募集	3年後の入学者を〇〇名に増加	地域連携を強化し、広報活動を強化する
教育の質向上	資格取得率を〇〇%に向上	産業界と連携し、実践的な教育プログラムを拡充する
就職支援	就職率を〇〇%に維持	キャリア教育の強化、インターンシップ機会の拡充
財務健全化	3年以内に収支均衡を達成	収益多角化、コスト管理の強化

3-3-3. 目標・方針の策定プロセス

目標と方針の策定は、以下の4つのステップで進めます。

ステップ	内容	実施主体
① 法人全体のビジョン設定	学校法人の中期的な経営方針を明確化	法人本部
② 各学校の目標設定	法人のビジョンに基づき、各学校が具体的な目標を設定	各学校
③ 目標と方針の調整	法人全体の整合性を確保し、調整を行う	法人本部・各学校
④ KPI（評価指標）の設定	目標の達成度を測るための指標を決定	法人本部・各学校

3-3-4. 目標・方針の設定のポイント

(1) SMARTの原則に基づいた目標設定

目標を設定する際には、SMARTの原則（具体性・測定可能性・達成可能性・関連性・期限設定）に従うことが重要です。

項目	説明	設定例
Specific（具体的）	目標を明確に定義する	「3年後までに資格取得率を80%以上にする」
Measurable（測定可能）	進捗を測定できる指標を設定	「学生の平均TOEICスコアを600点以上に向上」
Achievable（達成可能）	実現可能な範囲で設定	「3年間でオンライン授業の割合を30%に拡大」
Relevant（関連性）	法人や学校のビジョンと一致させる	「ICT教育強化のため、デジタル教材を導入」
Time-bound（期限の明確化）	期限を設定する	「202X年度末までに地域企業との共同研究を5件実施」

(2) 法人本部と各学校の役割分担

目標と方針の策定では、法人本部と各学校が連携しながら役割を分担することが重要です。

実施主体	役割
法人本部	- 法人全体の教育・経営方針の策定 - 収支バランスや学校間連携の方針を設定
各学校	- 学校の特性を踏まえた具体的な目標設定 - 教育プログラムや学生支援の方針策定

3-3-5. 目標・方針策定後の確認と調整

目標と方針を策定した後は、以下の観点から整合性を確認し、必要に応じて調整を行います。

1. 法人全体の方針と各学校の目標が矛盾していないか
2. 財務計画と連携し、実現可能な目標になっているか
3. KPI を用いて進捗を評価できるか

また、策定後は、関係者（教職員・学生・産業界など）に計画内容を共有し、実施の意義を理解してもらうことも重要です。

3-3-6. まとめ

目標と方針の策定は、中期事業計画の成功に直結する重要なプロセスです。

- ① 法人本部が全体のビジョンを設定し、各学校がそれに基づいて目標を策定する
- ② 目標と方針は、SMART の原則に基づいて明確に設定する
- ③ 法人本部と各学校の連携を図りながら、整合性を確保する
- ④ 達成度を評価するための KPI を設定し、進捗管理を可能にする
- ⑤ 関係者と共有し、計画の実行力を高める

このように、適切な目標と方針を設定することで、中期事業計画の実効性を高め、持続的な発展を実現することができます。

【具体的な事例(好事例)】

- ◆ 法人本部が基本方針を決めて現場に下ろすタイプ(トップダウン型)と、学校側が方針を作って法人へ上げるタイプ(ボトムアップ型)に分かれているようです。法人本部が統一しているところからは、他校のこともよく分かるという利点が挙げられています。
- ◆ トップダウンの方が運営しやすい面もあるが、複数校ある場合は校長会での情報共有が必要との指摘がありました。法人本部から大きな方向性が示されることは、グループとしての統一性のために重要と捉えられています。

- ◆ トップダウンで目標まで決めた場合、現場からのフィードバックが課題として挙げられています。法人本部では大きな施策の立案(基本方針の策定)のみにとどめ、各学校で目標を具体化し、それを全体で共有できるシステム(しくみ)を作ることが成果につながっているという事例がありました。

3-4. 具体的な施策の立案

中期事業計画における「具体的な施策の立案」は、設定した目標や方針を実現するための具体的な行動計画を策定するプロセスです。実効性のある施策を立案することで、中期事業計画が形骸化せず、実際の学校運営や教育改善につながります。

本手順書では、法人本部が全体施策を策定し、各学校がそれに基づいて個別施策を具体化する2段階アプローチを推奨します。法人本部が大枠の戦略を決定し、各学校が具体的なアクションプランを立案することで、計画の整合性と実現可能性を確保します。

3-4-1. 具体的な施策立案の目的

具体的な施策を立案する目的は、以下の点にあります。

- ① 設定した目標・方針を実現するための行動計画を明確にする
- ② 施策ごとに責任者・担当部署を明確にし、実行可能性を高める
- ③ 実施スケジュールや必要なリソース(予算・人材・設備)を整理する
- ④ 進捗を評価し、柔軟に計画を見直す仕組みを整える

3-4-2. 具体的な施策の策定プロセス

施策立案は、以下の4つのステップで進めます。

ステップ	内容	実施主体
① 目標・方針の確認	目標に沿った施策の方向性を決定	法人本部・各学校
② 施策の具体化	施策ごとに具体的なアクションを整理	各学校
③ 実施計画の策定	実施スケジュール・担当者・必要リソースを決定	各学校
④ 財務計画との調整	予算や財源の確保、実施可能性の検討	法人本部・各学校

3-4-3. 施策立案のポイント

(1) 目標と施策の整合性を確保する

施策を立案する際は、目標・方針との一貫性を確保し、達成に向けた具体的なアプローチを明確にすることが重要です。

分野	目標	施策例
学生募集	3年後の入学者を〇〇名に増加	高校・産業界との連携強化、奨学金制度の導入、オンライン広報強化
教育の質向上	資格取得率を〇〇%に向上	eラーニング導入、カリキュラム改訂、外部講師招聘
就職支援	就職率を〇〇%に維持	産業界との連携強化、キャリアガイダンスの充実
財務健全化	3年以内に収支均衡を達成	収益多角化、コスト管理の強化

(2) 実行可能な施策とする

施策が実際に実行可能であるかを事前に検討し、以下のポイントを考慮することが重要です。

- ・ 現場の負担を考慮し、実施可能な範囲で計画を立てる
- ・ 既存のリソースを活用し、無理のない形で進める
- ・ 短期間で成果が見える施策と、長期的な視点の施策をバランスよく配置する

(3) 実施スケジュールを策定する

計画を実行に移すためには、具体的なスケジュールを設定し、適切な進捗管理を行うことが重要です。

施策	実施期間	担当部署	目標
ICT教育の導入	202X年度	教務課	オンライン授業の割合20%達成
産業界との連携強化	202X～202Y年度	キャリアセンター	インターンシップ導入率30%向上
施設改修計画	202X～202Z年度	総務部	老朽化設備の更新

(4) 財務計画と連携させる

施策の実施には、適切な予算の確保が不可欠です。法人本部と協力し、実行可能な範囲で施策を策定する必要があります。

財源	施策例
学費収入	教室設備の更新、ICT導入
補助金・助成金	新規カリキュラム開発、教員研修
企業連携	産業界向け教育プログラム開発

3-4-5. まとめ

具体的な施策の立案は、中期事業計画を現実的なものにするための重要なステップです。

- ① 法人本部が全体施策を策定し、各学校が個別施策を具体化する
- ② 目標と施策の整合性を確保し、実現可能な内容とする
- ③ 施策ごとに実施スケジュール、担当部署、必要リソースを明確にする
- ④ 財務計画と連携し、予算の確保を考慮しながら計画を進める

このように、具体的な施策を適切に立案し、実行管理を徹底することで、中期事業計画の目標達成が可能となり、持続的な学校運営の基盤を強化することができます。

3-5. スケジュールとリソースの確保

中期事業計画の実効性を高めるためには、策定した施策を適切に実行できるスケジュールを設定し、必要なリソース(人材・資金・設備)を確保することが不可欠です。計画が実行可能であるかを慎重に検討し、無理のない工程管理と持続可能なリソース配分を行うことが求められます。

本手順書では、「法人本部が全体スケジュールを策定し、各学校がそれに基づいて個別の実施計画を立てる」モデルを推奨します。これにより、計画の進捗管理が容易になり、必要なリソースが適切に配分されます。

3-5-1. スケジュールとリソース確保の目的

- ① 計画の実行を円滑に進めるため、適切なスケジュールを策定する
- ② 必要な人材・資金・設備を明確にし、確保の手順を整備する
- ③ スケジュールに基づいて定期的に進捗を確認し、計画の見直しを可能にする

- ④ リソースの適正配分により、無理なく持続可能な計画運営を実現する

3-5-2. スケジュールの策定

スケジュールの策定においては、「全体スケジュール」と「施策ごとの個別スケジュール」を分けて設定することが重要です。

(1) 全体スケジュールの策定

全体スケジュールは、法人本部が策定し、各学校がその指針に沿って個別の計画を立案します。

時期	プロセス	主な内容	担当
1～2ヶ月目	計画策定の準備	目的・体制・スケジュールの決定	法人本部
3～4ヶ月目	現状分析と課題整理	各学校の分析・データ収集	各学校
5～6ヶ月目	目標・方針の決定	法人全体のビジョンと方針を決定	法人本部
7～8ヶ月目	具体的な施策の策定	各学校でアクションプランを作成	各学校
9～10ヶ月目	財務計画との調整	予算編成と財源確保	法人本部・総務部
11～12ヶ月目	計画の承認と実施準備	最終承認・教職員向け説明会	法人本部・各学校

(2) 施策ごとのスケジュール策定

各学校では、設定した目標に基づいて具体的な施策ごとのスケジュールを立案します。

施策	実施期間	担当部署	進捗確認の頻度
ICT教育の導入	202X年度	教務課	四半期ごと
産業界との連携強化	202X～202Y年度	キャリアセンター	半年ごと
施設改修計画	202X～202Z年度	総務部	年次ごと

3-5-3. リソースの確保

スケジュールに沿って施策を進めるためには、適切な人材・資金・設備の確保が必要です。以下の3つの観点から、必要なリソースを整理し、確保の手続きを行います。

(1) 人材の確保

施策を実施するために必要な人員を確保し、適切に役割を分担します。

リソース	具体的な確保方法
教職員の配置	必要な教員・職員の増員、外部講師の招聘
業務負担の調整	教職員の業務分担を見直し、負担軽減を図る
研修の実施	新施策の実行に必要なスキル習得を支援

(2) 財源の確保

計画を実行するための資金を確保し、持続可能な運営を実現します。

財源	施策例
学費収入	教室設備の更新、ICT導入
補助金・助成金	新規カリキュラム開発、教員研修
企業連携	産業界向け教育プログラム開発
寄付・クラウドファンディング	施設整備、特別奨学金制度

(3) 設備・施設の確保

計画の実施に必要な施設や設備の整備・改修を進めます。

設備・施設	必要な整備内容
ICT環境	オンライン授業用設備の導入
実習施設	老朽化設備の更新、新規実習設備の整備
図書・教材	デジタル教材・eラーニング環境の充実

3-5-4. 進捗管理と調整

施策の進行状況を適切に管理し、必要に応じてスケジュールやリソースの調整を行います。

評価時期	評価内容	実施主体
年次評価	施策の進捗状況を確認し、次年度計画を調整	各学校
中間評価	目標達成度を分析し、必要に応じて施策を修正	法人本部・各学校
最終評価	計画全体の成果を総括し、次期計画へ反映	法人本部

3-5-5. まとめ

スケジュールとリソースの確保は、中期事業計画の実行を支える基盤です。

- ① 法人本部が全体スケジュールを策定し、各学校がそれに基づいて個別計画を立案する
- ② 施策ごとのスケジュールを具体的に設定し、定期的な進捗管理を行う
- ③ 計画を実行するための人材・財源・設備を明確にし、確保の手続きを進める

- ④ 進捗管理を適切に行い、必要に応じてスケジュールやリソースを調整する

このように、計画に基づいた適切なスケジュール設定とリソースの確保を行うことで、持続可能な学校運営を実現し、目標達成に向けた効果的な施策の実施が可能となります。

3-6. 関係者の合意形成と承認プロセス

中期事業計画を円滑に策定し、実効性を持たせるためには、関係者の合意形成を図り、計画の承認プロセスを明確にすることが重要です。計画策定に関わる教職員や法人本部の関係者が、計画の意図を正しく理解し、共通の認識を持つことで、計画の実行力が向上します。

本手順書では、「法人本部が基本方針を決定し、各学校が具体的な計画を策定する」モデルを採用し、最終的な承認プロセスを体系的に整理することを推奨します。

3-6-1. 関係者の合意形成の目的

関係者の合意形成を行う目的は、以下の点にあります。

- ① 計画の趣旨を関係者全員に理解させ、実行への協力を得る
- ② 計画に対する意見やフィードバックを取り入れ、より実現可能な内容にする
- ③ 学校法人全体で統一された方針を確立し、計画の整合性を確保する
- ④ 計画の透明性を確保し、適切な承認プロセスを経て、実行可能な状態とする

3-6-2. 関係者の範囲

合意形成を行う関係者は、法人本部と各学校に分かれます。

関係者	役割
法人本部	計画の基本方針を決定し、全体の整合性を確保する
各学校の校長・運営責任者	計画策定を主導し、教育目標や具体的な施策を検討する
教職員	計画の実施に関わるため、意見を集約し、具体的な実行案を検討する
総務部	財務計画や設備投資計画と整合性を取る
法人理事会	最終的な承認を行い、計画の実行を正式決定する

3-6-3. 合意形成のプロセス

合意形成は、以下の4つのステップで進めます。

ステップ	内容	実施主体
① 計画案の作成と初期検討	法人本部と各学校が計画案を作成し、初期段階の検討を行う	法人本部・各学校
② 関係者との意見調整	教職員会議や部門別会議を通じてフィードバックを得る	各学校・総務部
③ 最終調整と統一化	法人本部が全体方針と整合性を取り、計画を統一する	法人本部
④ 承認プロセス	法人理事会で計画の最終承認を行い、実施準備を進める	法人本部・理事会

3-6-4. 承認プロセスの流れ

(1) 計画案の作成と初期検討

- ・各学校が、法人本部の基本方針に基づき、具体的な計画案を作成する
- ・教職員からの意見を集約し、計画の方向性を明確にする
- ・総務部と調整し、財務計画や施設整備計画との整合性を確認する

(2) 関係者との意見調整

- ・教職員会議の開催(計画案を説明し、意見を収集する)
- ・部門別ワークショップの実施(教育・学生支援・財務などの分野ごとに詳細な意見を集める)
- ・フィードバックの反映(意見を整理し、必要に応じて計画を修正する)

(3) 最終調整と統一化

- ・各学校が調整した計画案を法人本部に提出
- ・法人本部が全体方針との整合性を確認し、計画を統一
- ・総務部が財務面の最終確認を実施

(4) 承認プロセス

計画が正式に承認されるまでの流れは、以下のようになります。

段階	実施主体	主な内容
最終案の提出	各学校 → 法人本部	各学校の計画案を法人本部に提出
法人本部の確認	法人本部	全体計画と照合し、整合性を確認
理事会での審議	理事会	計画の最終審議と承認
承認と公表	法人本部	計画を正式決定し、教職員へ説明
実施準備	各学校	計画をもとに、具体的な実施手順を策定

3-6-5. 合意形成のポイント

合意形成を円滑に進めるために、以下の点に注意します。

- ① 関係者に計画の趣旨を十分に説明し、納得感を高める
- ② 教職員の意見を適切に反映し、現場の実情に即した計画を策定する
- ③ 財務や施設計画と調整し、無理のない実行可能な計画にする
- ④ 理事会での承認プロセスをスムーズに進めるため、事前に調整を行う

3-6-6. まとめ

関係者の合意形成と承認プロセスは、計画の実行力を高め、組織全体で一貫した方針を推進するための重要な要素です。

- ① 法人本部が基本方針を定め、各学校が具体的な計画を策定する
- ② 教職員や関係部署と意見調整を行い、現場の実態を反映する
- ③ 法人本部が計画を統一し、全体の整合性を確認する
- ④ 理事会での正式な承認を経て、計画を確定し、実施準備に入る

このように、適切な合意形成と承認プロセスを経ることで、計画の実行可能性を高め、持続可能な学校運営を支えることができます。

【具体的な事例(好事例)】

- ◆ 法人本部と現場の関係性について見てみると、中期事業計画を立ててはいるものの、それが円滑に各校・各部署に周知されていくか、現場でうまく実行できるように伝えられているか、という点が多くの学校で課題とされています。成功事例として、「現場のトップが各会議体に参加して根気よく周知する方法がある」という話がグループワークの中で紹介され、多くの教職員の共感を得ていました。

4. 実施・運用・評価

4-1. 計画の実行管理

中期事業計画の実効性を確保するためには、策定した計画を適切に管理し、確実に実行する仕組みを整備することが必要です。計画は立案しただけでは意味がなく、具体的な行動に移し、進捗を確認しながら継続的に改善することで、実際の成果につながります。

本手順書では、法人本部が全体の実行管理を担い、各学校が施策の進捗を管理しながら報告・調整を行う 2 段階のアプローチを推奨します。これにより、計画の遂行状況を可視化し、必要に応じて柔軟に修正・調整することが可能となります。

4-1-1. 計画の実行管理の目的

計画の実行管理を行う目的は、以下の点にあります。

- ① 計画に基づいた施策が適切に進行しているかを確認する
- ② 進捗状況を可視化し、問題点を早期に発見し対応する
- ③ 関係者間で情報を共有し、計画の円滑な遂行を促す
- ④ 社会環境の変化や内部事情に対応し、計画の柔軟な見直しを行う

4-1-2. 計画の実行管理の体制

計画の実行管理を円滑に進めるためには、法人本部と各学校が連携し、適切な役割分担を行うことが重要です。

組織	役割
法人本部	計画全体の管理・調整、進捗のモニタリング、必要な支援の提供
各学校の校長・運営責任者	計画の実行管理、進捗の確認、教職員との調整
教職員	施策の実行、問題点の報告、日常業務への反映
総務部	財務・設備投資計画との整合性の確認、予算管理

4-1-3. 計画の実行管理プロセス

計画の実行管理は、以下の 5 つのステップで進めます。

ステップ	内容	実施主体
① 実行計画の詳細化	施策ごとに具体的な実施手順を策定	各学校
② 進捗確認の仕組み構築	進捗報告の頻度・内容を決定	法人本部・各学校
③ 実行とモニタリング	施策を実行し、進捗状況を定期的に確認	各学校
④ 課題の特定と対応	計画の遅延や問題点を発見し、対応策を検討	法人本部・各学校
⑤ 計画の見直し	必要に応じて計画を修正し、調整を行う	法人本部

4-2. 進捗状況のモニタリング

4-2-1. 進捗管理の方法

進捗管理を適切に行うためには、定期的な報告と評価を実施し、問題があれば速やかに対応する仕組みを整えることが重要です。

(1) 定期報告の実施

進捗状況を明確にし、関係者間で共有するために、以下のような報告体制を整えます。

報告頻度	内容	実施主体
月次報告	施策の進捗状況を部門ごとに報告	各学校の担当者
四半期報告	主要施策の進捗確認と課題の特定	各学校・法人本部
年次報告	計画全体の振り返り、次年度計画の調整	法人本部

(2) KPI(主要業績評価指標)の活用

KPIを設定し、数値で進捗を測定することで、計画の実行状況を客観的に評価できます。

分野	KPIの例	評価方法
学生募集	入学者数の推移	入試データ分析
教育の質	資格取得率、カリキュラム改訂数	教務課報告
就職支援	就職率、キャリア相談件数	キャリアセンター報告
財務状況	収支バランス、予算執行率	総務部報告

4-2-2. 課題発生時の対応

計画の実行中に、予期せぬ問題が発生することがあります。適切な対応を行うため、以下のフローで課題を解決します。

段階	内容	実施主体
問題の特定	計画の進捗が遅れている施策を特定	各学校
原因の分析	人材不足、予算不足、施策の妥当性などを検討	各学校・法人本部
対策の立案	代替案の検討、スケジュール調整、追加リソースの確保	法人本部
実行とモニタリング	修正後の施策を実行し、効果を確認	各学校

4-3. 定期的な評価と計画の見直し

社会環境の変化や学校の状況に応じて、計画の一部を見直すことが必要になる場合があります。

(1) 計画見直しのタイミング

- ・ 中間評価時(計画期間の半ば):目標達成度を分析し、必要な修正を加える
- ・ 年次評価時:前年度の成果を踏まえ、計画の方向性を再確認する
- ・ 緊急対応時:社会環境の大きな変化や財務状況の急変に対応する

(2) 見直しのプロセス

ステップ	内容	実施主体
① 見直しの必要性の検討	KPIの達成状況や環境変化を分析	各学校・法人本部
② 変更内容の検討	施策の優先順位や予算の調整	各学校
③ 承認プロセス	法人本部および理事会で承認	法人本部
④ 変更後の計画の実施	修正後の計画を各部門で実行	各学校

4-4. PDCA サイクルの活用

中期事業計画を確実に実行し、継続的に改善するためには、PDCA サイクル(Plan:計画 → Do:実行 → Check:評価 → Act:改善)を適切に活用することが重要です。特に、専

門学校における「職業教育のマネジメント」においては、PDCA サイクルを適切に運用することで、教育の質を向上させ、効果的な職業教育を実現することが求められます。

本手順書では、法人本部がPDCA サイクルの全体管理を担い、各学校が実施・評価を行いながら、計画を継続的に改善する2段階のアプローチを推奨します。このアプローチにより、計画が一度立てたまま形骸化することを防ぎ、適切な調整を行いながら、職業教育のマネジメントの向上を図ることが可能となります。

4-4-1. PDCA サイクルの目的

PDCA サイクルを活用する目的は、以下の点にあります。

- ① 計画の進捗を定期的に確認し、適切に管理する
- ② 計画の実行過程で発生する問題を早期に発見し、迅速に対応する
- ③ 社会環境の変化や学校内部の状況に応じて柔軟に計画を修正する
- ④ 専門学校における職業教育のマネジメントを強化し、教育の質を継続的に向上させる

4-4-2. PDCA サイクルの基本構造

PDCA サイクルは、以下の4つのステップで構成されます。

ステップ	内容	実施主体
P (計画)	目標と方針を設定し、実施計画を策定する	法人本部・各学校
D (実行)	計画に基づいて施策を実施する	各学校
C (評価)	施策の成果を測定し、進捗を確認する	各学校・法人本部
A (改善)	評価結果をもとに計画を修正し、改善策を実行する	法人本部・各学校

4-4-3. PDCA サイクルの活用プロセス

PDCA サイクルを効果的に運用するために、以下の具体的なプロセスを実施します。

(1) P(計画)

- ・法人本部が中期事業計画の全体方針を策定し、各学校がそれに基づいて具体的な実施計画を立案
- ・目標達成のための施策と実施スケジュールを設定
- ・職業教育のマネジメントにおける評価指標(KPI)を設定し、目標達成度を測定できるようにする

項目	内容
目標設定	学生募集、職業教育の質向上、就職支援などの目標を設定
施策の決定	目標達成に向けた具体的な施策を決定
KPIの設定	職業教育の成果を測定するための指標を設定
スケジュール策定	施策の実施期間を明確にする

(2) D(実行)

- ・ 計画に基づいて、各学校が職業教育の施策を実施
- ・ 実施担当者・部門を明確にし、役割分担を決定
- ・ 実行過程で発生する問題点を記録し、随時法人本部へ報告

項目	内容
施策の実施	計画通りに実行し、結果を記録
責任者の明確化	各施策の担当者・実施部署を決定
進捗管理	実行過程で発生した問題を記録

(3) C(評価)

- ・ 各学校が職業教育の施策の成果を測定し、法人本部へ報告
- ・ 計画と実績の差を分析し、課題を特定
- ・ KPIを活用し、職業教育のマネジメントが適切に機能しているかを評価

評価頻度	内容	実施主体
月次評価	施策の進捗状況を確認	各学校
四半期評価	主要施策の成果を測定	各学校・法人本部
年次評価	計画全体の振り返り、次年度計画の調整	法人本部

KPIの例	目標値	評価方法
学生募集	入学者数〇〇名	入試データ分析
職業教育の質	資格取得率〇〇%	学生アンケート、試験結果
就職支援	就職率〇〇%	キャリアセンター報告

(4) A(改善)

- ・ 評価結果をもとに、職業教育のマネジメントにおける改善策を策定
- ・ 社会環境の変化や学校の状況に応じて施策を調整

- ・変更点を全関係者に周知し、新たな計画を実行に移す

ステップ	内容
問題の特定	進捗が遅れている施策や未達成の目標を特定
改善策の検討	施策の優先順位を再評価し、必要な修正を加える
修正後の計画策定	調整後の計画を各部門に周知

4-4-4. PDCA サイクルの定着に向けたポイント

PDCA サイクルを円滑に運用し、職業教育のマネジメントを強化するためには、以下の点に留意する必要があります。

- ① KPI を活用し、職業教育の進捗状況を定量的に測定する
- ② 関係者間で情報共有を徹底し、計画の修正をスムーズに行う
- ③ 定期的な評価・見直しを行い、計画の柔軟性を確保する
- ④ 法人本部が全体の調整役となり、各学校が PDCA を適切に実行できる体制を整備する

4-4-5. まとめ

PDCA サイクルの活用は、中期事業計画の実行を確実にし、専門学校における職業教育のマネジメントを継続的に向上させるための重要な手法です。

- ① 法人本部が全体方針を策定し、各学校が施策を実施する
- ② 進捗を定期的に評価し、問題があれば迅速に対応する
- ③ KPI を活用し、職業教育の質を客観的に測定する
- ④ 評価結果をもとに計画を見直し、柔軟な対応を可能にする

このように、PDCA サイクルを適切に運用することで、専門学校における職業教育のマネジメントを強化し、持続的な教育の質向上を実現することができます。

【具体的な事例(好事例)】

- ◆ 中期事業計画策定手順書の説明会で行われたグループワークでは、「計画をいかに現場の教職員に落とし込み、共有するか」というところが課題だと捉えているグループが多かったようです。こうした課題を解決するためにも、KPI を用いて、個々のスタッフが目標を達成できているかどうかを評価していくことが重要です。

- ◆ 理事長と現場の教員がラウンドテーブルミーティングをして意見を回していくという良い事例や、現場や理事長、校長と、多角的な視点でPDCAを回すと様々な気づきが生まれるのではないかと意見がありました。