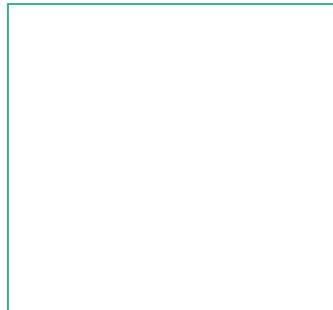


Agenda

1. 本ノウハウ集の目的・概要
2. リカレント教育エコシステム構築に向けたポイント
 - A. プログラム開発・実施
 - B. 企業/エコシステムとの連携
 - C. マネタイズ/収益化
 - D. 学内体制の構築



A. プログラム開発・ 実施

産業界のニーズが高度化・多様化する中、大学が提供するリカレント教育には、単なる講義提供ではなく、**企業の人材育成や事業課題に接続した実効性の高いプログラム設計**が求められている

そのためには、大学起点の検討（プロダクトアウト）ではなく、**企業・産業のニーズを起点としたマーケットイン型の設計**を行い、構想策定から実施、改善までを一貫したストーリーとして設計することが重要である

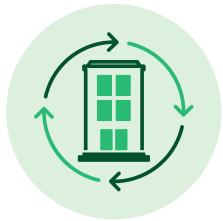
本章では、プログラムの **構想・設計 → 受講生確保 → 実施 → 改善・発展** の各段階において、**大学が検討すべきポイントを整理する**



プログラム開発~実施までの、重要な取り組み・ポイント

プログラムの開発・設計

プログラム実行&更なる発展に向けた検討



I 企業連携を通じた、プログラム構想の明示

- ニーズ取り込み/大学の強み活用/競合の調査を通じた、
- 目的・ターゲット・育成目標の明確化



II 設計・実施形態への落とし込み

- 実施形態の検討
- 体系的学びへの設計
- 大学間連携/実務家講師の活用



III 受講生の確保・周知広報



IV プログラムの実施



V プログラム改善・再設計

産業成長を支える実効性の高いプログラムを創出する為には、企画構想～改善まで一貫して、大学起点での検討（プロダクトアウト）ではなく、産業・企業起点での検討（マーケットイン）をベースに推進していくことが重要



企業連携を通じた、
プログラム構想の明示



企業ニーズを起点に、目的・ターゲット・育成目標を明確に言語化し、一貫したストーリーとして語れるようにすることが重要



目的

産業の市場動向・
社会的背景を把握し、
将来必要となる人材や、
その為に必要となるプログラムを
特定



ターゲット

プログラムの主なターゲット
企業・育成対象者を定義



育成目標

その対象者が、プログラムを
通じて「何ができる様になって
いるのか」を言語化





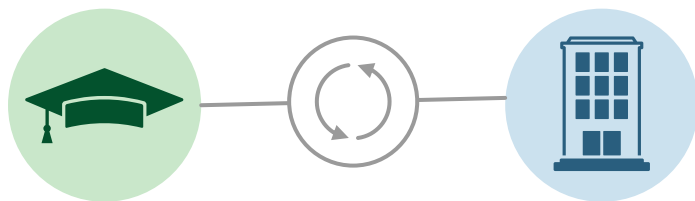
企業連携を通じた、
プログラム構想の明示



企業ニーズを取り込むための仕組みとして、主な2つのアプローチ方法が挙げられる ニーズの取り込み

個社カスタマイズ型

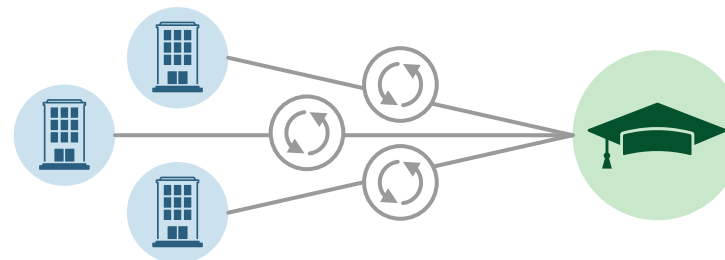
➡ 1社とタッグを組んでカスタマイズプログラムを共創¹



- 特定企業の経営戦略・事業課題と直結するような専用プログラムを設計。人事制度との円滑な連携も可能
- 一方で、汎用展開は限定的か（上記を通じて得たノウハウを基に、他社へと横展開はあり得る）

複数社 x 共創型

➡ 複数社と継続議論しながらプログラムをブラッシュアップ



- 複数企業との対話を通じて、業界横断の共通課題を抽出し、汎用性あるプログラムへ磨き上げ
- 個別最適都合いはやや抑制されるが、スケールはしやすい設計か



企業ニーズ起点での検討を行うことで、対象層の混在や期待値のずれ等を防ぐことができ、
受講生/企業の満足度向上・成果の創出にも繋がる

1. 本事業の補助金の要件では、開講時には、オープンに受講生募集が必須
出所: ボストン コンサルティング グループ



企業連携を通じた、
プログラム構想の明示



“大学ならではの”の価値を活かした、プログラム設計も意識することで、
付加価値の高いプログラム提供が可能に

大学の強みの活用



理論×実践による教育効果

- “ 実務経験を、体系化された理論・フレームワークで再整理できた
- “ 一過性のスキルでなく、汎用性・再現性の高い知識を学べた



視野の拡大・視座の引き上げ

- “ 自社・自業界に閉じない、俯瞰的・中立的な視点を学べた
- “ 学術的議論を通じて、思考の深さ・問いの立て方を変える必要性を感じた



他社・他業界・学生との交流・ネットワーク

- “ 他社・他業界の社会人 + 学生との混成環境が刺激になった



参考) 東京大学SCMリカレント教育プログラムでは、リカレント教育と正規課程教育を接続し、学生と社会人が研究・ケース演習を通じて協働することで、大学・企業・学習者が循環する越境型学習モデルを構築

SCM系教育としての全体構造

リカレントだけで人材育成するのではなく様々な接点を作ることで人材を育成する

リカレント教育と大学教育との結合

① 大学演習からリカレント研究への連携

SCM人材には現在かけている数学/工学思考人材の算出

- ・ 技術人材 (深々)
- ・ ビジネス人材 (応用活用)

③ 研究とビジネスの連携

研究内容をビジネスケースとして展開する共同演習

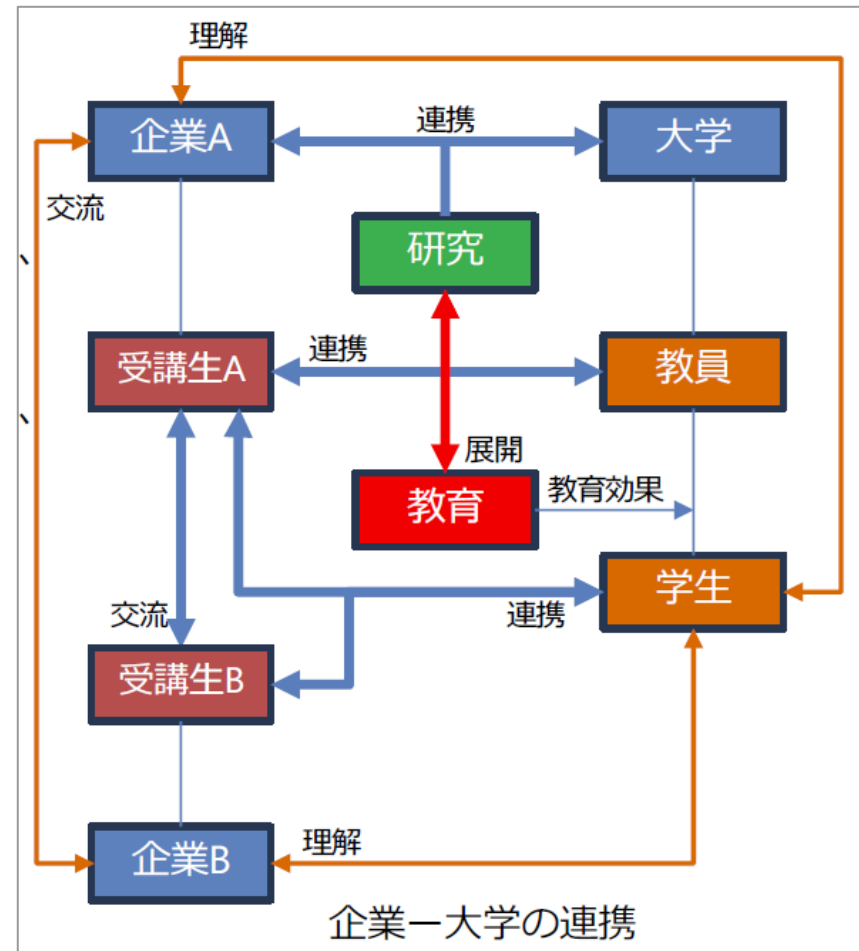
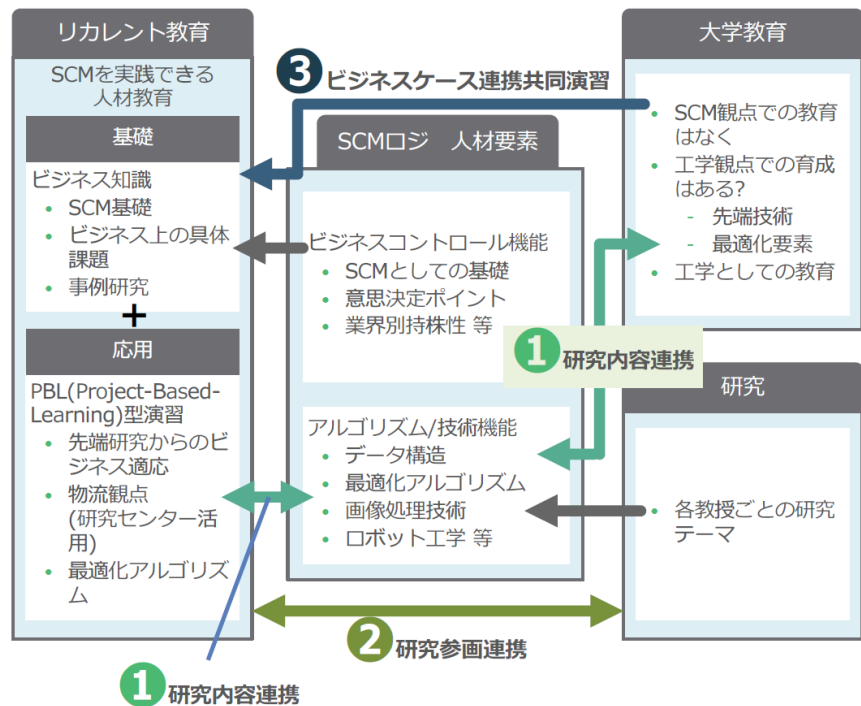
リカレント教育と研究

② 研究参画

リカレント教育だけでは追求できない内容の深掘り/具体的な研究への参画

- ・ 深掘り演習、研究
 - リカレントから深く追求別メニューとして研究室参加

ビジネスの現場にいる方々は研究の内容、アプローチを知らないため研究自体を学ぶことも意味がある





企業連携を通じた、
プログラム構想の明示



企業ニーズ・大学の強みを踏まえつつ、産業の市場動向・社会的背景を把握し、将来必要となる人材や、その為に必要となるプログラムを明確に言語化

プログラム構想の明示・具体化の例（イメージ） - 1/2

①必要性と
インパクト

②人材像

③プログラム

④連携先

検討用敲き台

GXプロ人材育成に向け、①経営層・サステナ部長向けの業界共通プログラムと、 ②攻めのミドルマネジメント層向けの業界別プログラムを提供

プログラムの必要性とインパクト

プログラムの必要性

地球温暖化を背景に、国際的に脱炭素の機運が高まっている中、企業にもGHG排出量の算定や削減が求められている。

そのため、GXの基本知識やルールのキャッチアップに取り組む企業は増えているものの、既存のプログラムでは、各社の事情に即した落とし込みが難しい

また、外部からの要請に応じた排出量削減等の「守り」のDX以上に、自社の製品やサービスでGXを推進していく「攻め」のGXへの取組の重要度も向上


上記を踏まえ、GXを推進する人材を下記2つに分類し、それぞれに対してプログラムを検討

- ①経営層・サステナ部長：GXの超マクロ(ルール背景)を俯瞰
- ②中堅管理職：GXに寄与する新規商品/サービス創造を業界別に提供
 - ※化学業界から着手し、他業界に横展開予定

プログラムによって出しうるインパクト

企業においてGX推進をリードする層の能力アップ/人材不足の解消を通じた、企業の競争力強化への貢献 

- 今回の対象業界となる製造・エネルギー・通信・金融業界は合計で約2500社、また対象業界の管理職は合計1万人となる
- 左記2分類ごとの必要人数/割合目標は代表的な日本企業において以下であり、これらのニーズを段階的に充足できる
 - 経営層人材は経営ボードの2割以上
 - ミドルマネジメント人材は、関連部署部門長人材2名以上、課長職人材2名以上
- 上記を通じて、GX推進を強化し、企業の競争力強化に繋げる
 - ESGスコアを向上させながら同業他社よりも高い成長と収益率を達成している企業は、財務指標のみで優れた企業よりも年間TSRが2%高い

GX推進をリードする人材のネットワーキングを通じた、
業界全体・国全体としての競争力強化への貢献 

- GX推進にあたっては、業界横断・企業横断でのルール形成等が必須。リード層のネットワーキングに寄与することで、業界横断・業界内での連携の強化に寄与

Source: ESG and Performance - MSCI, ESG目標は企業の成長パフォーマンスにどのように影響しますか? (mckinsey.com), How to Determine Where ESG Can Create Value - KPMG United States

179



プログラムの主なターゲット企業・育成対象者を定義し、その対象者が、プログラムを通じて「何ができる様になっているのか」までを一連のストーリーとして言語化

プログラム構想の明示・具体化の例（イメージ） - 2/2

検討用敲き台

①必要性とインパクト
②人材像
③プログラム
④連携先

GX人材育成プログラムでは、経営層・攻めのミドルマネジメントの2つのレイヤーそれぞれで排出すべき人材像を定義

育成する人材像(プログラムの対象者のAs-isとTo-be)
学習対象者の規模と課題

対象	規模	課題(As-is)	
対象業界	● 重工・化学・半導体等の製造業 ¹⁾	約1128社 ²⁾	<ul style="list-style-type: none"> ● 規制や要請に応じた「守り」のGXには一定取り組んでいるが、実行計画まで落とし込めていない ● 新規事業展開等「攻め」のGXには着手できていない
	● 電力・石油精製等のエネルギー業	約72社	
	● 通信・金融業	約1,268社	
部門・職階	①経営層 ● 経営層 ● 経営幹部候補 ● サステナ部長	計約1万人 ³⁾ (製造業4.5千人、エネルギー業0.2千人、通信・金融業5千人)	経営層 <ul style="list-style-type: none"> ● GXの重要性は認識できているものの、自社の経営課題や理念に落とし込めていない
	②ミドルマネジメント層 ● 化学業界の各部門の課長以上 <ul style="list-style-type: none"> - 技術開発 - 研究開発 - 技術営業 - 事業企画 	約2万人 ⁴⁾	新規事業系ミドルマネジメント <ul style="list-style-type: none"> ● 新規事業創出など、社会に向けたトランスフォーメーションが実施し、自社の競争優位性を構築できていない

輩出すべき人材像(To-be)

経営層

脱炭素の重要性・世界的潮流をマクロの視点から深く理解し、経営トップとして自社経営のトランスフォーメーションを推進できる

攻めのミドルマネジメント

自社の技術・ビジネスを深く理解し、直接的にGXに貢献する新規商品・間接的にGXを支えるサービスの創出など、社会に向けたトランスフォーメーションを仕掛けられる

➤

1. 製造業には、製紙や繊維、建築資材等も含む 2. Speedaより業の上場企業数を算出 3. 該当産業の上場企業から3-5人参加すると仮定して算出 4. 化学産業(総合化学メーカー+誘導品メーカー+電子部品メーカー+生活用品メーカー)の上場企業数406社の合計の従事者数*「研究開発」「技術開発」「技術営業」「事業企画」合計割合25%*グリーンケミカル関連研究割合20%*課長・係長以上20%



実施形態は、画一的なモデルは無く、企業ニーズを踏まえたプログラム構想を基に、最適な設計・形態を検討する必要

実施形態の検討



実施形態

検討すべき主な観点

具体的な選択肢 (例)

あ 学習方法

- 到達目標に対する最適な学習深度は何か
- 知識習得と実践適用のバランスをどう設計するか
- 行動変容を促す学習体験になっているか

- 理論中心
- 理論+演習形式
- 課題解決にまで踏み込むPBL形式

い 提供形式

- 学習効果と参加しやすさを両立できる形式は何か
- ネットワーキング・相互作用を最大化できる設計か
- 対象層の業務制約を踏まえた柔軟性があるか

- 対面/オンライン/ハイブリッド

う 期間・ 時間設計

- 学習定着に必要な期間を確保できているか
- 企業が確保可能な期間との整合は取れているか
- 対象層の特性上が参加しやすい時間帯か

- 短期集中 or 毎週1-2コマ継続実施
- 総時間数・実施期間
(例: 3か月 等)・曜日や時間帯 等

え 受講生の 構成

- 学習効果を最大化する受講者の多様性は何か
- 相互学習・越境学習が生まれやすい構成か
- 企業内展開を見据えた設計になっているか

- 単一企業へのカスタマイズ形式/多数の企業へのオープン形式
- 社会人特化/学生混成
- 職種別特化/横断型

お 評価・修了 要件

- 成果をどのように可視化するか
- 実務適用・行動変容をどう測定するか
- 企業側評価と連動可能な設計か

- 受講のみ
- レポート/試験/発表
- 実務適用による上司評価 等

実施形態については、「プログラムの根幹は維持しつつ、如何に柔軟性を持たせるか」が肝となる
(例: 1-2回の欠席は、レポート提出で補填が可能 等)



参考) プログラム構想を基に、最適な実施形態を体系的に整理する際のイメージ(1/2)

Gxプログラムを基にした検討例

【前提】プログラム構想の例 (GX)

対象者	経営層・サステナ責任者
受講前の姿	GXの重要性は理解しつつも、 自社戦略・資本政策にまで 明確に落としこめていない
学修効果	プロフェッショナルとして独力で 自社のGX推進の課題の発見・ 設定と解決・実行をリードする力 が身に着く (GXスキル標準のLv4)
活躍イメージ	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素を成長戦略に組み込める 投資家・金融市場に説明が可能 全社変革をドライブできる



検討すべき観点(前頁)に対する、主な方針 (イメージ)

実施形態	本プログラムでの方針 (イメージ)
あ 学習方法	<ul style="list-style-type: none"> 最終到達目標 (Lv4) から逆算し、PBL中心設計とする。自社課題を持ち込む形式とし、実務直結型の学習体験を設計 ただし、前提知識を揃える必要があるため、必要最低限の座学は実施
い 提供形式	<ul style="list-style-type: none"> 多忙な経営層に考慮し、基本はオンライン/ハイブリッドの柔軟形式としつつ、ネットワーキングは重要なため対面でも実施 (対面コマでは、対面でしか得られない価値のみに集中、可能であればオンデマンド配信も実施)
う 期間・時間設計	<ul style="list-style-type: none"> 重要な要素に絞った場合でも、基礎は6コマ、演習は5コマ、PBLは3日間は必須 基礎は短時間(30分等)に区切り、いつでも受講しやすい仕組みを設計、演習は日中忙しい経営層に配慮し毎週金曜の夜に実施、PBLは1テーマでも3-5時間程度必要なので、短期集中で予定を確保した方が良い
え 受講生の構成	<ul style="list-style-type: none"> 管理職以上を中心とし、意思決定に関与できる層を対象 学生をTAとして配置しつつ、学生×社会人の混成チームにより、越境学習を促進
お 評価・修了要件	<ul style="list-style-type: none"> 最終PBL成果物・そのプレゼンを修了要件とする アクションプランも作成し、学びを具体的に業務に如何に活かすか明確化 プレゼンやアクションプラン等を、上司共有・経営/人事報告までを設計に含め、企業内波及を担保



参考) プログラム構想を基に、最適な実施形態を体系的に整理する際のイメージ(2/2)

GXプログラムを基にした検討例 (構想に紐づいた、実施形態のイメージ)

	期待学習効果	期間	内容	学び合いの工夫
Phase① 座学	<ul style="list-style-type: none"> GXを経営アジェンダとして再定義できるようになる 政策・技術・市場を統合的に捉えるマクロ把握力を身に着ける 	30分 x 12回 (オンライン)	GX政策・炭素価格・規制動向や、経営インパクト等の基礎理論・前提知識	— (理論を基に、自社課題の持ち込み)
Phase② 演習	<ul style="list-style-type: none"> 自社GX課題を構造化・優先順位付けできる 炭素制約を踏まえた投資判断が出来る 経営層視点で、合意形成・説明が出来る 	毎週土曜 90分 x 5回 (ハイブリッド)	実務家講師によるケースメソッドや、グループワーク形式による議論	<ul style="list-style-type: none"> 学生TAによる密な個別支援 (越境学習) 議論内容のグループ発表
Phase③ PBL	<ul style="list-style-type: none"> 自社GX推進の課題設定～実行計画策定力が身に着く 全社変革をドライブするGX実装設計が出来る 経営判断を促すGXの戦略提言が出来る 	合宿5日間 (対面)	<ul style="list-style-type: none"> ①自社課題に対する解決検討 (共通課題については、グループワーク形式で検討) ②現場訪問のフィールドワーク ③最終発表・アクションプランの作成⇒上司・人事へ共有 	<ul style="list-style-type: none"> 学生TAによる密な個別支援 プレゼンの受講生同士の相互レビューの実施 合宿の毎夜は懇親会を設け、交流を促進

企業と密に連携・議論しながら、実施形態・カリキュラムをブラッシュアップしていく







参考) 経産省「デジタル人材育成プログラム(マナビ DX Quest)」にて、設計・実施形態を体系的に構築した例

デジタル人材育成プログラムの例(1/3)

教材の概要

中小企業の課題解決に資するテーマを選定し、AI/データ分析～DXを一気通貫で学習できる3タイプの教材を作成しました。また、2021年度は前年度の協働からの示唆を基に「AI導入テーマ選定」や「システム実装」、「プロジェクトマネジメント」についての補助教材を作成しました。2022年度は初学者でも学習効果を得るための初学者ガイドを、2023年度は生成AI活用ガイドを作成しました。

	教材 ① 	教材 ② 	教材 ③ 
内容	<p>AI実装のテーマを疑似体験しながら、実装に必要となる部署を跨いだDX推進・組織変革を経験</p> <ul style="list-style-type: none"> AIモデル構築のパート、組織変革のプレゼン提案シミュレーション含む 	<p>情報・データを基に、課題特定/デジタルを活用した打ち手検討/部署を跨いだDX推進・組織変革を経験</p> <ul style="list-style-type: none"> データサイエンス・デジタル技術を活用するパート、組織変革のプレゼン提案シミュレーション含む 	<p>企業や業界情報・顧客の声等を基に、新規事業のアイデア出し/評価を行いビジネスシナリオを策定、そして実現に向け組織変革の設計を経験</p> <ul style="list-style-type: none"> 新規事業開発パート、新規事業の立ち上げに向けたプレゼン提案シミュレーション等含む
テーマ例	<ul style="list-style-type: none"> 小売業の需要予測・在庫最適化 製造業の不良個所自動検出 製造業の工数予測 	<ul style="list-style-type: none"> 店舗運営型企業の収益改善 製造運輸業の業務最適化 	<ul style="list-style-type: none"> 飲食業・小売店におけるデジタルを用いた新規事業/組織変革検討
受講対象	AIモデルの実装から導入まで一連で体験したい方 	データドリブンなDX推進の一連のプロセスを体験したい方 	新規事業検討の際の流れ・要点、組織変革の際に意識すべき観点を学びたい方 

2



参考) 経産省「デジタル人材育成プログラム(マナビ DX Quest)」にて、設計・実施形態を体系的に構築した例

デジタル人材育成プログラムの例(2/3)

教材タイプ別の詳細		参加者の声	問い合わせ先	教材設計	
教材①	教材②	教材③			
<p>教材①では要件定義～モデル製作～実装方法～プレゼン～全社変革を一気通貫で学習</p>					
演習プロセス	期待学習効果	演習内容	検討材料	期間 ¹	
<p>発展補助教材「AI導入テーマ検討における考え方」(読み物)</p>					
ビジネス課題 ↓ デジタル課題	演習01 要求定義	顧客のAI化対象業務の現状と課題を理解し、要求定義をする力を身につける 要求定義した内容をAIモデルの要件に落とし込む力を身につける	<ul style="list-style-type: none"> 必要な情報の洗い出し、情報の取得方法の検討、収集した情報を基にした、クライアントの要求定義 	<ul style="list-style-type: none"> 企業課題が分かるストーリー 企業概要等基本情報 インタビュー内容 補助教材：ヒアリングによる情報収集 	1w
	演習02 PoC計画		<ul style="list-style-type: none"> PoCにおける要件定義項目の検討、要件定義項目ごとの要件検討 	補助教材: - 評価関数:モデルの予測性能を測る尺度	1w
↓ デジタル課題	演習03 モデル開発(PoC)	要件定義に基づき、AIモデルを構築する力を身につける	<ul style="list-style-type: none"> モデリングコンベ - データ前処理、モデリング、精度評価の実施 	<ul style="list-style-type: none"> モデリング用データ AI初学者向けガイド 初学者向けサンプルプログラム 	3w
↓ 変革推進設計・プレゼン課題	演習04 本番実装・運用・展開計画	PoCの結果を踏まえ、本番実装方法を検討し、顧客の意思決定者を説得する力を身につける	<ul style="list-style-type: none"> 演習03のモデルをベースに、本番実装計画・運用計画に加え、AI展開計画も策定 	補助教材: - 計画策定・プレゼン資料に必要な項目の例 - 投資回収計画の策定方法 - 業務フローの整理・比較方法 - DX展開計画(DXロードマップ)作成方法 相互レビュー評価軸	1w
	演習05 意思決定者へのプレゼン		<ul style="list-style-type: none"> 意思決定者へのプレゼンテーション項目に沿って、演習01-04を踏まえたプレゼン資料の作成 		2w
	演習06 全社的なDX推進に向けた理解醸成	DXプロジェクト実行における課題への対応力を身につける	<ul style="list-style-type: none"> DXプロジェクトを自社内で推進するリーダーとして、必要情報を収集し、企業変革に取り組む グループワーク形式で議論を行う 	<ul style="list-style-type: none"> 全社DXに必要な要素の例 DXに向けた課題感分かるストーリー DXに向けた課題と具体的なコメント 補助教材: - 全社DXに向けたよくある課題 - 変革の方向性、施策の例 	事前準備2日間 + 集合日程当日
<p>発展補助教材「システム実装やプロジェクトマネジメントで押さえるべきポイント」(読み物)</p>					
<p>1. 業務や学業に支障の出ない時間(平日夜や土日)を使って取り組んでいただく想定で、1週間当たり6～12時間程度が想定取組時間。2. 相互レビューは受講生同士で成果物を評価し合い、優秀者を選定するプロセス</p>					



Ⅱ 設計・実施形態への落とし込み

参考) 経産省「デジタル人材育成プログラム(マナビ DX Quest)」にて、設計・実施形態を体系的に構築した例

デジタル人材育成プログラムの例(3/3)

教材タイプ別の詳細		参加者の声	問い合わせ先	教材設計		
教材①	教材②	教材③				
<h2>教材①ではモデリングコンペ、プレゼン課題の相互レビューによる評価を実施</h2>						
演習プロセス	期待学習効果	提出物	学び合いの工夫 課題への取り組み方	評価方法		
<p>発展補助教材「AI導入テーマ検討における考え方」(読み物)</p>						
↓ ビジネス課題	要求定義 演習01	顧客のAI化対象業務の現状と課題を理解し、要求定義をする力を身につける 要求定義した内容をAIモデルの要件に落とし込む力を身につける	<ul style="list-style-type: none"> 要求整理、AI化対象業務具体化 <ul style="list-style-type: none"> - 現状の課題 - PoCの検証目的・検証範囲 	どの演習も他の受講生の考え方や解答、解答例を参考に取組み	<ul style="list-style-type: none"> - (評価無し) 	
	PoC計画 演習02		<ul style="list-style-type: none"> 要件定義内容 			
↓ デジタル課題	モデル開発 (PoC) 演習03	要件定義に基づき、AIモデルを構築する力を身につける	<ul style="list-style-type: none"> 構築したモデル 		<ul style="list-style-type: none"> 初学者ガイドを基にした議論 集合日程①(優秀者の発表) 初学者向けサンプルコード説明会 	<ul style="list-style-type: none"> モデリングコンペ
↓ 変革推進設計・プレゼン課題	本番実装・運用・展開計画 演習04	PoCの結果を踏まえ、本番実装方法を検討し、顧客の意思決定者を説得する力を身につける	<ul style="list-style-type: none"> 本番実装計画・運用・展開計画 		<ul style="list-style-type: none"> 集合日程②(優秀者の発表) プレゼン資料の作り方勉強会 	<ul style="list-style-type: none"> - (評価無し)
	意思決定者へのプレゼン 演習05		<ul style="list-style-type: none"> 意思決定者向けプレゼンテーション資料 		<ul style="list-style-type: none"> 集合日程②(優秀者の発表) プレゼン資料の作り方勉強会 	<ul style="list-style-type: none"> 相互レビュー <ul style="list-style-type: none"> - 他受講生(最大8名)の提出課題への評価
	全社的なDX推進に向けた理解醸成 演習06	DXプロジェクト実行における課題への対応力を身につける	<ul style="list-style-type: none"> - (個人ワークで考案する打ち手を基にグループワークで議論) 		<ul style="list-style-type: none"> 集合日程②(グループワーク) 	<ul style="list-style-type: none"> - (評価無し)
<p>発展補助教材「システム実装やプロジェクトマネジメントで押さえるべきポイント」(読み物)</p>						



参考) 本事業では、対面とオンラインを上手く使い分けることで、柔軟なプログラム設計を実現した事例も見られた

本事業で構築されたプログラムの例

東京大学

基本対面で実施しつつ、参加が難しい人向けにオンラインも一部対応

対面	オンライン
演習（7回）、現場見学会（1回）は、平日の夜間（講義・GW）および土曜の日中（演習・見学）に開催し、社会人が受講しやすい設計に	参加が難しい人に向けて、講義はオンデマンド併用で提供

早稲田大学 (SmartSE)

オンライン中心としつつ、一部講義は対面/オンライン選択可能に

対面	オンライン
演習については対話を重視し対面実施。ただし、これも受講生負担を加味し、ハイブリッドで実施	1科目あたり8コマ（12時間）を基本とし、短期間で集中して学ぶ4コマ（6時間）の科目を、社会人が継続しやすいオンラインでの実施をベースに提供

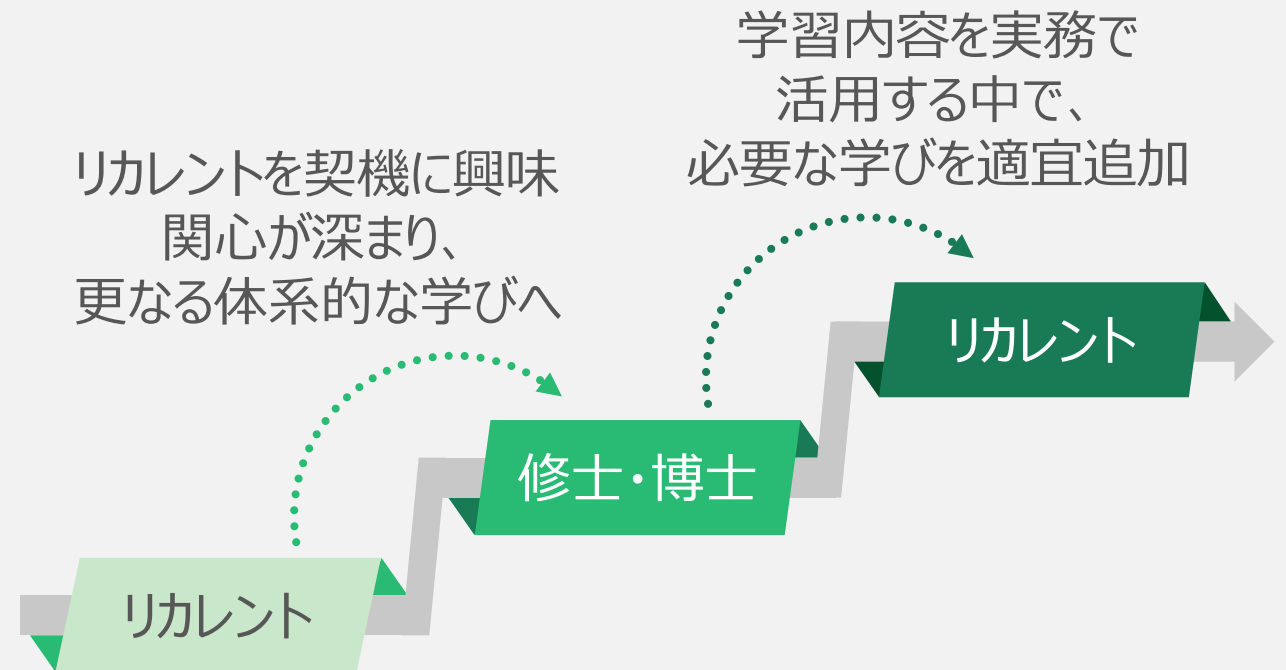


修士課程・博士課程への接続も含めた、体系的な学びとして、リカレント教育を提供していくことが重要

短期リカレント教育を「入口」とし、修士・博士課程まで一体設計することで、企業変革と産業競争力強化に資する高度人材を継続的に輩出する仕組みを構築

- 特に、理系分野では、産業成長を持続的に牽引するために、先端研究を主導できる修士・博士人材の戦略的輩出が不可欠

これにより、単発のスキル研修にとどまらず、体系的・継続的な学びの機会を提供することが可能となり、企業・産業にとっての重要性および付加価値を一層高めていくことが期待される





修士・博士課程への接続の手法の一つとして、マイクロデンシシャル制度の活用が有効か

背景・課題



社会人にとって、**数年掛かりの修士・博士課程への進学は、時間や費用の負担が大きく、仕事との両立にも不安が伴うため、決断のハードルが高いのが実情**

特に博士課程は研究への本格的なコミットメントが求められることから、いきなり進学を選択することは容易ではない

そのため、**社会人修士・博士が増えにくい状況になっている**

マイクロデンシシャルの活用が有効か



マイクロデンシシャルとは、学位課程の一部の科目・要素に分割し、短期コースとして切り出し。修了すると、学位課程へ正式に入学時に単位認定される制度。

リカレント教育に、このマイクロデンシシャル制度をうまく導入・活用出来れば、**社会人の学び直しのハードルを下げつつ、最初の一步を後押しすることが期待できるか**



大学間連携の強化を通じた、知の集積による、プログラムの付加価値向上を目指すことも重要

産業界のニーズが高度化・多様化する中、単一の大学のみで教育機能を完結させることは、構造的に難易度が高まりつつある

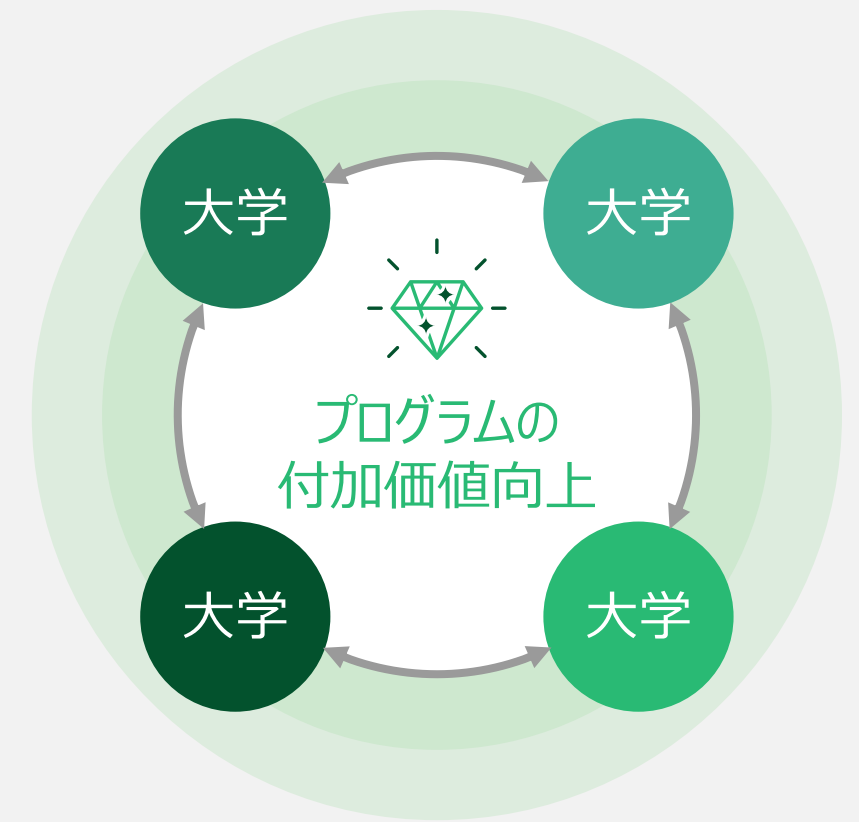
各大学はそれぞれに強みや特色を有している一方、限られた人的・研究資源の中で設計せざるを得ない場合、企業が求める深度・幅を十分に確保できないケースも存在



大学間連携により、他大学の専門性・教育資源・研究基盤を戦略的に組み合わせることで、単独では実現が難しい横断的かつ高度なプログラム設計が可能

- 更には、大学の枠を超えて実務家講師の活用等も積極的に検討

その結果、プログラムの質・独自性が一段と高まり、受講生・企業双方にとっての明確な付加価値の創出につながる

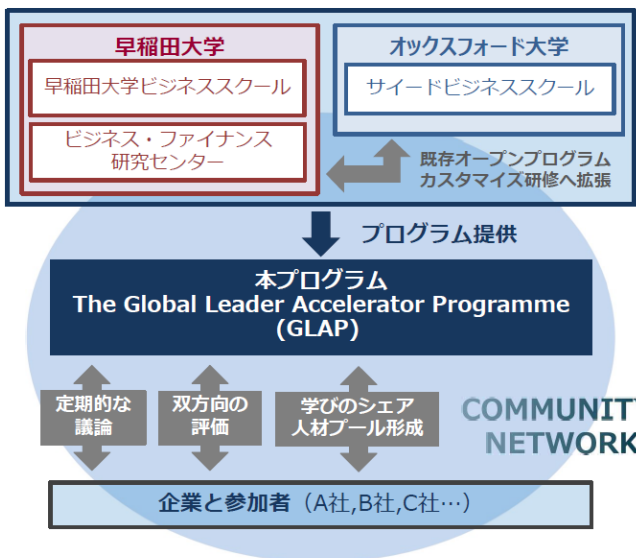




参考①) 早稲田大学GLAPでは、オックスフォード大学が保有する知見を融合させて、国際的な次世代リーダー育成プログラムを構築

人材育成に関する大学間連携の事例②

産学の連携
 本プログラムはビジネススクールの世界ランキング上位の **オックスフォード大学サイードビジネススクール** 教授陣と連携して講座を提供する。**早稲田大学**は日本の各産業の主要企業（前頁アプローチ先として例示）へ本プログラムへの参加を促すとともに、産学が一体となるコミュニティの構築を推進する。**企業および参加者**が本プログラムの修了後もコミュニティ内で相互に学び、成長し合えるネットワークを形成することを事業の主たる目的の一つとする。



派遣元企業との議論体制
 開始前：企業のニーズ/課題のヒアリング
 参加者の企業課題を共有するようにプログラムへ反映
 プレセッション：目的の明確化
 参加者による各企業の中期計画や戦略課題の共有
 プログラム期間中：進捗/成果の定期的共有
 派遣元企業に窓口担当者を設定
 進捗と成果を定期共有することにより認識の齟齬を防止
 終了後：派遣元企業における研修成果発表
 発表から得られたフィードバックを講座改善に反映

プログラム修了直後及び一定期間経過後の効果調査
 学びの定着度：戦略プランと個人開発プランの作成完成度と発表内容で学びの定着度を評価
 満足度・理解度：事後アンケートの実施
 直接的な効果を測定する。
 修了後の進捗：プラン進捗レポートの作成
 半年～1年後を目途に進捗、実現可能性を評価
 派遣元企業と連携し、個人および企業の成長変化を追跡

東京5日間集中講義一対面/宿泊型（2026年2月を予定）

開発中のプログラム		Day 1	Day 2	Day 3	Day 4	Day 5
イントロ	イントロダクション (OXFORD講師・早稲田講師)	前日のリフレクション (OXFORD講師・早稲田講師)	前日のリフレクション (OXFORD講師・早稲田講師)	前日のリフレクション (OXFORD講師・早稲田講師)	前日のリフレクション (OXFORD講師・早稲田講師)	前日のリフレクション (OXFORD講師・早稲田講師)
午前1	【講義】 イントロダクション：戦略的思考とグローバル・リーダーシップ (OXFORD講師)	【講義】 パーパス主導のビジネス：ステークホルダーの共感を得る企業理念の策定 (OXFORD講師)	【講義】 独自の組織能力の構築：イノベーションの選択肢 (OXFORD講師)	【講義】 心理的安全性と包括的リーダーシップ (早稲田講師)	【講義】 グローバルビジネス環境における企業リーダーシップの機会と課題	
休憩						
午前2	【講義】 グローバルなビジネス環境の分析：変革と破壊をもたらす要因 (OXFORD講師)	【講義】 競争優位性を高めるための企業理念とビジネス戦略の整合性確保① (早稲田講師)	【講義】 次世代サプライチェーンの競争力と強靭力 (早稲田講師)	【講義】 組織開発：人材、企業文化、変革の優先事項 (OXFORD講師)	【講義】 企業変革トランスフォーメーションにおける成功の要諦 (早稲田講師)	
昼食	ネットワーキング・ランチ	ネットワーキング・ランチ	ネットワーキング・ランチ	ネットワーキング・ランチ	ネットワーキング・ランチ	ネットワーキング・ランチ
午後1	【講義】 リーダーシップアセスメントのフィードバック (早稲田講師)	【講義】 競争優位性を高めるための企業理念とビジネス戦略の整合性確保② (早稲田講師)	【演習】 経営とリーダーシップ (例：グローバル企業の外国人経営者)	【演習】 ケース・ディスカッション (リーダーシップ分野のケース) (OXFORD講師)	【演習】 受講生による自社の経営課題と解決策の発表 (OXFORD講師・早稲田講師)	
休憩						
午後2	【演習】 受講生各自が目指したいリーダーシップの姿 (OXFORD講師・早稲田講師)	【演習】 ケース・ディスカッション (パーパス経営分野のケース) (OXFORD講師)	【演習】 ファカルティ・パネルディスカッションと受講生Q&A (OXFORD講師・早稲田講師)	【ゲスト講話】 経営とリーダーシップ (例：日本企業の経営者)	【演習】 受講生による自社の経営課題と解決策の発表 (続き) (OXFORD講師・早稲田講師)	
午後3	【演習】 自社の経営課題の抽出および解決策の仮説構築 / coaching (OXFORD講師・早稲田講師)	【演習】 自社の経営課題の解決策の仮説アップデート / coaching ① (OXFORD講師・早稲田講師)	【演習】 自社の経営課題の解決策の仮説アップデート / coaching ② (OXFORD講師・早稲田講師)	【演習】 自社の経営課題の解決策の仮説アップデート / coaching ③ (OXFORD講師・早稲田講師)	【演習】 本講座の振り返り、受講生のkey take away、評価アンケート実施 (OXFORD講師・早稲田講師)	
夕方	ウェルカムディナー (宿泊ホテル、着席)	ネットワーキングディナー (早稲田周辺、立食)	グループディナー (演習グループごと)	セレブレーションディナー (宿泊ホテル、立食)		

機関名：早稲田大学、事業テーマ名：The Global Leader Accelerator Programme (GLAP)

オックスフォード大学の「Re:Align（戦略と組織の再構築）」メソッド等のグローバルな知見を活用し、付加価値を向上



参②) 早稲田大学「CMO Program」では、日本を代表する企業で、 第一線でマーケティングを指揮・実践している方々を招聘し、産業界ならではの視点を強化 実務家講師の活用



西口 一希
にしぐち かずき

株式会社Strategy Partners代表

P&G マーケティング本部に入社。ブランドマネージャー、マーケティングディレクターを歴任。ロート製薬 執行役員マーケティング本部長。ロクシタンジャポン代表取締役、社外取締役兼戦略顧問。スマートニュース執行役員マーケティング担当(日本・米国)。戦略調査会社のM-Forceを創業し5年でマクロミルに売却。現在、投資及び経営コンサルティングを主務とするStrategy Partnersおよび、AI学習システム開発を行うWisdom Evolution Companyの代表取締役。



笹本 裕
ささもと ゆう

DAZN Japan最高経営責任者兼アジア事業開発

1964年タイ・バンコク生まれ。1988年(株)リクルートに入社。2000年MTVジャパン(株)取締役COOに就任、2002年同代表取締役社長兼CEOに就任。2007年マイクロソフト(株)常務執行役員に就任、2009年アジア太平洋地域統括責任者に就任。2014年Twitter Japan(株)代表取締役に就任。2024年DAZN JAPAN/ASIA 最高経営責任者/CEOに就任。現在、(株)KADOKAWAと(株)サンリオの社外取締役などを兼任。2024年8月書籍「イーロン・ショック 元Twitterジャパン社長が見た「破壊と創造」の215日」を刊行。



Jon Iwata

Executive Fellow, Yale School of Management
Former Senior Vice President and Chief Brand Officer, IBM

Jon served 35 years at IBM in a series of leadership roles, culminating as Senior Vice President and Chief Brand Officer, responsible for global marketing and communications. He reported directly to three IBM CEOs over a 17-year period and chaired the corporate strategy committee. During his tenure, Interbrand ranked IBM as the world's second most valuable brand.

Today Jon is Executive Fellow and Lecturer at Yale School of Management and co-leader of the Yale Program on Stakeholder Innovation & Management. He is also Executive Chair of the Data & Trust Alliance, which consists of 25 companies that collaborate on responsible AI practices. Members include American Express, Meta, Nike, Starbucks and Walmart.

Jon's appointments include Chairman of Cooper Hewitt Smithsonian Design Museum in New York City and Tech Ethics Policy Mentor at Stanford University's McCoy Family Center. He is an inductee of the B2B and Marketing Halls of Fame and was named a Brand Genius by AdWeek.

He holds a journalism degree from San Jose State University and is co-inventor of a U.S. patent for a nanotechnology process for semiconductors.



Thomas Barta

CEO, Marketing Leadership Institute
Founder, The Marketing Leadership Masterclass

Thomas Barta is one of the world's leading authorities on marketing leadership.

He is the CEO of the Marketing Leadership Institute, founder of the world's #1 Marketing Leadership Masterclass, and author of the #1 leadership book for marketers: The 12 Powers of a Marketing Leader, with Patrick Barwise. He writes for Forbes, Marketing Week, Nikkei, and his own TryThis.Blog.

As Global Dean of the CMO Fellowship, Thomas has guided over 350 CMOs, many of whom have stepped into CEO and other top roles. He's is an Honorary Fellow of The Marketing Society. Thomas holds a Master's in Business from Technische Hochschule Cologne and London Business School, and a Master's in Clinical Organizational Psychology from INSEAD Business School.

出所: CMO Program 講師 | WASEDA NEO



受講生の確保・周知広報では、企業の経営層・人事部に向けた、BtoB営業の設計が重要

多くの大学で抱える、よくある課題意識・お悩み

個人向けではなく、企業派遣型は初めてで、どのように集客を行ったらよいかわからない

企業・社会人層への安定的なリーチチャネルの構築が難しい

募集が属人的で、再現性・持続性に課題がある

BtoB営業の設計の要諦・ポイント

投資価値の言語化



プログラム構想を一連のストーリーとして整理

- 誰を派遣すると、何が出来る/どのような変化があり、どの様に自社の人材育成戦略や業績へと貢献できるのか、費用対効果はどうか 等

学修成果の可視化・連携方法



受講生派遣時に、具体的にどの様に企業と連携・上司/人事の巻き込みを行うか検討

- 学修評価レポート/成果発表会への参加 等

継続的な受講生派遣への道筋



企業の人材育成計画への組み込みや、関連プログラム (基礎⇒アドバンスト 等) への送客等の可能性を検討



受講生の確保・周知広報



参考) BtoC営業とBtoB営業の違い

広報・営業対象



個人受講型 (BtoC)

受講希望者本人

企業派遣型 (BtoB)

経営層・事業部長・人事

訴求軸



キャリア形成・興味関心

企業業績への貢献度合い・費用対効果

主な広報手段



HP/SNS/説明会

法人新規営業・既存ネットワークの活用・企業が集まる大規模イベントでの周知



北海道大学D-RED | コーディネーター人材が継続的にブリッジプログラム参画企業のトップ層（管理職）が参集する場においてプログラムの紹介することに加え、企業のトップ層を直接訪問し、対話を通じて受講の意義を共有することで受講生獲得につなげている





V 受講生・企業の声を基に、改善すべき本質的な論点を見極め、プログラムを進化させていくことが重要

目的

- 効果検証を踏まえ、学修成果の向上と企業にとっての投資価値を高めるプログラム改善を行う
- その結果、更なる事業成果の創出と持続的な運営基盤の構築につなげる

多くの大学で抱える、よくある課題意識・お悩み

多様なニーズが出てきた結果、どのようにプログラムに設計に落とし込むと良いか判断が難しい

満足度が高いので、このまま継続実施するか、もしくは、どのように改善・拡大していけばよいかわからない



受講生・企業の声プログラム改善に反映させる際のポイント

アンケート結果を活用する際は、満足度が高い場合でもそれだけで十分とせず、回答の背景にある課題や改善点を丁寧に読み取ることが重要 (本質的な論点の抽出)



一方で、受講生・企業の声を単純に全て聞く・取り入れるのではなく、設計思想を守りながら進化させていくことが重要

- 例えば、受講生・企業の声に対応して、講義テーマ等を拡充した結果、プログラムの目的・構想が曖昧になる、教員負担が過大になり持続性が損なわれる等の状況を防ぐ必要





プログラム改善・再設計に向けて、具体的な検証設計・検討方針を、事務局内で合意しておく必要

効果検証に向けた設計



効果検証実施の際は、下記の内容について予め十分に検討しておくことが重要

<p>① 検証すべき 主な観点</p>	<p>満足度 育成効果・学習到達度合い 行動変容・業務への活用度合い 企業向け) 投資対効果</p>
<p>② 検証の 対象者</p>	<p>受講生・企業 (経営者/人事・上司)</p>
<p>③ 実施時期</p>	<p>受講後・受講から一定期間経過後</p>
<p>④ 実施方法</p>	<p>アンケート・ヒアリング</p>



アンケート・ヒアリング実施後の具体方針



アンケート・ヒアリング実施後には、受講生・企業の声を観点別に整理し、重要度を吟味しながら、対応方針・ネクストステップにまで繋げることが重要

プログラム改善に向けたステップ (一案)

- ① プログラム構想・目的と照らし合わせて、重視する評価観点の重みづけを行う
- ② 受講生・企業の声をカテゴリライズし、論点別に構造化・可視化する
- ③ 上記の重要度 x 頻度 (受講生・企業から特に頻度高く提起されている意見) に基づき、優先的に対応すべき「受講生・企業の声」を整理する



プログラム実施期間中も、受講生の反応等を踏まえて、迅速にPDCAを回すことが重要

プログラム実施期間中に、プログラム改善に向けて、検討・取り組むべき内容

検討・取り組むべき内容

あ 参加者反応の定点観測

い 学習効果の中間確認

う セッション設計の柔軟な見直し

え 難易度・前提知識の調整

具体的な検討・取組の例（イメージ）

- “各回終了後に、簡易アンケートを実施し、受講生の満足度や要望等を確実に捉え、想定と乖離が無いかなど逐次確認・次回設計へ即時反映”
- “各コマの講師にもヒアリング・アンケートを実施し、講義を踏まえて感じた改善等が無いかなど確認”
- “各回の小テストや中間テスト、簡易プレゼン等を実施し、受講生の理解度・習熟度を確認”
- “特に対面等の場合は、受講生とインタラクティブな会にし、Q&Aや普段のやり取りの中から、受講生の学修効果を把握”
- “グループワークが長すぎて間延びしてしまっていたため、ワーク時間を当初は3時間としていたが、90分1コマ×2回に分割し、前半後半でテーマやグループを変更”
- “議論時間が短く、議論内容が不完全燃焼で終わっていたので、議論時間とインプット時間の配分を再調整”
- “想定より、一部の受講生にとって難易度が高すぎたため、補助教材・基礎資料を追加配布し、受講生の全体の底上げ・知識レベルの平準化を実施”
- “一部の受講生にとって、易しすぎる・基礎理論すぎる内容については、必須から選択可能なコマに急遽変更”

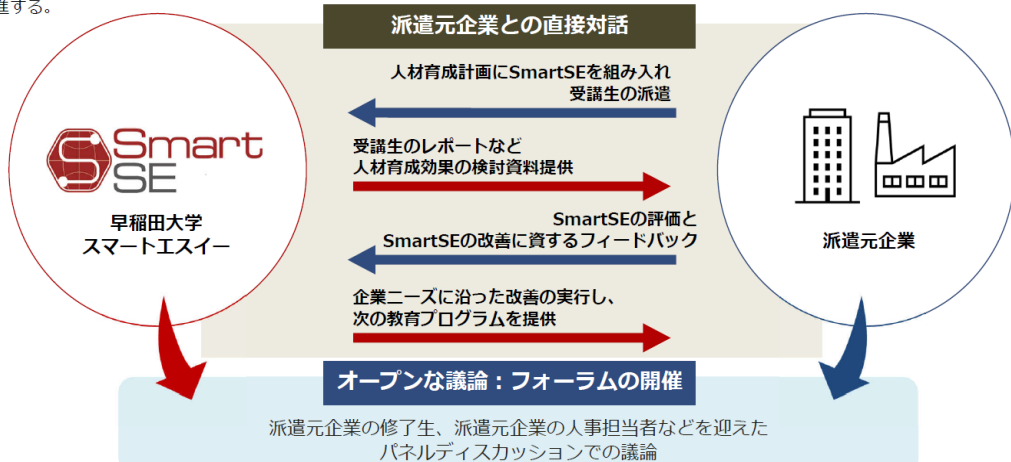


参考) 早稲田SmartSEは、企業ヒアリングや修了生フィードバック、フォーラムでの議論を通じて、ニーズを継続的に収集・分析し、迅速にPDCAを回しながらプログラムを改善

こうした進化の背景には、「受講生や企業ニーズのくみ取り」がある。SmartSEでは、企業の実課題を扱うPBL型の修了制作やDXゼミを実施し、そのテーマは時勢をよく反映する。また、修了生からのフィードバック（受講後と修了1年後の2回のアンケートや有志へのヒアリング）や、コンソーシアム活動（シンポジウムやセミナーの開催、企業ヒアリング）を通じて、企業ニーズを継続的に収集してきた。その成果が「経営層にもデジタル技術への理解が必要」というニーズに対応したDXコースの新設や、カーボンニュートラル社会の実現に向けたデジタル・IT分野の貢献を目指した一連の“カイゼン”である。

昨年、修了制作やDXゼミにAI技術を活用するテーマが頻出するようになった。また、生成AI技術の民主化が急速に進展し、DXを加速させている。本提案の事業責任者・鷲崎弘宜 教授は、世界最大のコンピューティングの学会IEEE Computer Societyの会長としてICT領域全般の国際展開をリードし、同学会ではLLMやAIエージェントを中心としたAI技術が、産業界や教育のDXおよび社会全般のサステナビリティを加速させる国際的なメガトレンドを提示している(*)。こうした企業・社会のニーズおよび展望に応えるため、SmartSEはさらなる“カイゼン”および発展・進化を行う機会を得たい。

さらに、リカレント教育の効果を最大化し、受講生の意欲向上や企業の成長を促進するため、コンソーシアム主催のフォーラムを通じた議論を推進する。



機関名：早稲田大学、事業テーマ名：スマートエスイーAIトランスフォーメーション: 生成AI産学エコシステム

表. これまでの取組実績から抽出した企業が受講生に期待する学修効果の初期仮説

企業が受講生に期待する学修効果	具体例
① 実務に直結するスキルの習得	<ul style="list-style-type: none"> デジタルスキル（データ分析、AI活用、IoT実装など） システム開発・自動化（Python、ローコード/ノーコードツールの活用） プロジェクトマネジメント（アジャイル開発、デザイン思考など） 生成AI活用スキル
② 課題解決能力・実践力の向上	<ul style="list-style-type: none"> 企業の実課題に基づくPBL（プロジェクト型学習）を通じた問題解決力の強化 自社の業務改善や新規事業開発に活かせる実践的なアプローチの習得
③ 社内DX推進・変革リーダーシップの醸成	<ul style="list-style-type: none"> DX推進を担う人材として、AI・IoT・データ活用の戦略的な導入を企画・実践できる
④ 継続的な学修とキャリア成長のマインド醸成	<ul style="list-style-type: none"> 受講後も自主的にスキルアップを続ける姿勢の醸成 社内外の専門家とのネットワーク構築 自社以外の人との交流



参考) 早稲田SmartSEは、追跡調査の仕組み化も取り組んでおり、修了生フォローアップ調査を通じて業務・キャリアへの影響等を定量・定性で把握し、その結果を次年度に反映

スマートエスイー修了生フォローアップ調査報告

目的: 修了後の業務やキャリアへの影響を把握し、今後のプログラム改善と施策検討に活用
対象者: 2023年度 IoT/AIコース / DXコース修了生
調査期間: 2025年8月4日～8月25日
回答方法: Webアンケート
回答者数: 19名

修了生に対して業務やキャリアへの影響等を問うフォローアップ調査を実施し、学修内容の実務活用度や周囲からの評価、キャリア変化を定量・定性の両面から把握。得られた結果を基に、生成AI関連テーマの拡充等カリキュラム内容の見直しや改善を行い、次年度設計に反映

4. プログラム受講の満足度と改善点について

Q4-3. スマートエスイープログラム全体を通して、特に良かった点、あるいは改善点があれば、具体的にお聞かせください。

- スマートエスイープログラム全体を通して、学習内容の質とサポート体制、そして参加者同士のコミュニティ形成に高い満足度が示されています。
- 特に評価されているのは、最新技術に触れる機会や、実践的な演習・グループワーク、そして講師や事務局によるサポートです。また、受講後も参加者同士のコミュニティが継続している点も好評でした。

4. プログラム受講の満足度と改善点について

Q4-1. スマートエスイープログラムの内容は、現在の仕事やキャリアにとって役立つものでしたか。

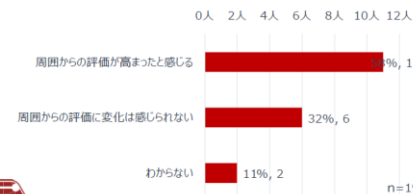
- 回答者の95%にあたる18人が「非常に役立つ」または「ある程度役立つ」と回答しました。これは、受講者の大多数が、学習内容が自身の仕事やキャリアに役立つと高く評価していることを示しています。

3. 受講後のキャリアへの影響

Q3-1. スマートエスイーの修了は、あなたのキャリアやスキルにどのような影響を与えましたか。

■ 周囲からの評価

- スマートエスイーの修了により、「周囲からの評価が高まった」と感じている人が最も多く、11人（58%）に上りました。一方で、6人（32%）は変化を感じていません。
- 過半数の受講者は、周囲からスキルアップを認められていることがわかります。



■ キャリアの変化（複数選択可）

- 「自身のキャリアアップにつながった」と回答した人が最も多く、8人でした。一方で、「キャリアに大きな変化はなかった」と回答した人も5人いました。
- その他、「転職・就職」、「大学院等への進学」、「独立・起業」と、様々な形でキャリアが変化していることがわかります。





参考) 北海道大学デジタルリスキングプログラム (DREP) は、受講企業へのヒアリング結果を各フェーズごとにプログラム内容へ反映し、年度終了時の振り返りを次年度設計に組み込む等、段階的に改善を回す仕組みを構築

DREPのスケジュール

- ▶ PDCAサイクルを回しながら進め、参画組織により設立したコンソーシアムへ構築基盤を引き継ぐことで2028年度以降の持続的運用を目指します

	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
調査	[進捗バー]		受講団体候補 (業務・職種・デジタルリテラシー) / 研修内容・受講方法要望等		
コンテンツ開発	[進捗バー]	[進捗バー]	[進捗バー]	コンテンツの最新化管理 [進捗バー]	
研修	Phase1 [進捗バー]	Phase2 [進捗バー] 2024/10/1 ~運用開始		Phase3 [進捗バー] 2025/10/8 ~運用開始	Phase4 [進捗バー]
研修実施方法確立	オンデマンド受講システム・配信環境整備 オフライン研修環境整備 / スキル認定制度構築				
セミナー・シンポジウム	セミナー シンポジウム ★	★	★	★	★ コンソーシアム



北海道大学デジタルリスキングプログラム (DREP) の詳細については
[Webサイト \(https://drep.jp/about/\)](https://drep.jp/about/) をご覧ください。
 (左のQRコードからもアクセスいただけます。)

Agenda

1. 本ノウハウ集の目的・概要
2. リカレント教育エコシステム構築に向けたポイント
 - A. プログラム開発・実施
 - B. 企業/エコシステムとの連携
 - C. マネタイズ/収益化
 - D. 学内体制の構築



B. 企業/エコシステム との連携

リ・スキリングの重要性が高まる中、企業においても人材育成への投資は進んでいるものの、学び直しの成果が人事制度や処遇に十分活用されていないという課題が存在する

大学が提供するリカレント教育が企業にとって価値あるものとなるためには、単なる教育機会の提供にとどまらず、**企業の人材戦略やスキル体系と接続した設計を行い、学修成果を企業側が活用できる形で提示することが重要である**

本章では、企業との連携を通じて**学びをキャリア・処遇へ接続する仕組み**を構築するための主な論点・ポイントを整理する



スキルの可視化や正当な評価による処遇改善の 検討背景・方向性

背景・目的



処遇改善は、受講生にとって「**学び直しがキャリアに直結する**」という見通しを与えるため、リカレント教育への参加を後押しする明確な動機付けとなる

結果として、受講生の確保や継続受講につながり、**リカレント事業を単発で終わらせずに持続的に運営**していく上でも重要な要素



検討の方向性



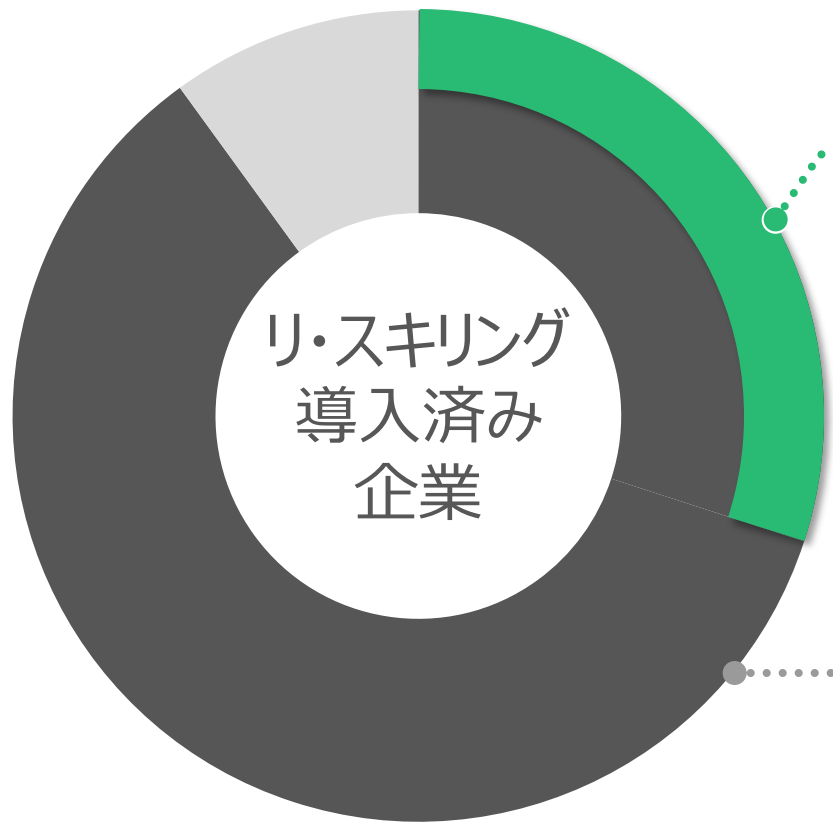
一方で、処遇改善は、**すぐには仕組み化・制度化**することは難しく、**大学・企業双方の工夫と、国による支援が必要**

- 企業側にとっては、評価制度・職能要件・人事運用との整合が必要であり、制度設計のハードルが高く、
- 大学側も学修成果の可視化など、処遇に結び付けやすいアウトカム設計が求められる
- 加えて、好事例の横展開やインセンティブ設計等を含む国の後押しが不可欠



企業へのアンケート調査結果

リ・スキリングの導入は進んでいるものの、企業では処遇に十分活かし切れていないという課題が存在



リ・スキリングを処遇への反映を制度として導入済み
3割

処遇への反映が必要と考えている
9割

出所: リカレント教育プログラムの処遇反映に関するBCG調査 (アンケートは2025年5月に従業員1,000人以上の企業にて、人材育成等に決定権があるもしくは決定に関与している方を対象にオンラインで実施。N=415); BCGヒアリング結果



処遇反映に向けては、国の支援の下、大学・企業双方での工夫が肝要

あ 大学側の工夫

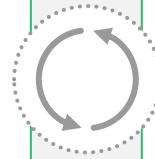


プログラムの対象層・育成効果を明確にし、企業が自社の人事制度にどのように活用できるかを短期・中長期の視点で具体化する



学修成果を見える化し、人事判断に活用しやすい形での情報提供を行う

- 学修内容の習熟度・到達度の言語化/可視化
- 企業側のスキルセットやスキル標準等との紐づけ 等



い 企業側の工夫



リ・スキリングを人事戦略の一環としてとらえて制度設計をする



学習の効果を長期的な視点で人材育成・活用につなげていく



受講後の活躍の姿を明確にし、戦略的な導入や、提供者とコミュニケーションを行う

- スキルセット等との連動など

う 国による支援



大学側の工夫として、企業側が、人事制度 (人事評価・登用・報酬といった処遇制度) への組み込みや継続的な派遣等の検討の俎上に載せやすい設計を行うことが重要

プログラム設計

プログラム実施～開講後

1



企業ニーズを踏まえたプログラムの開発

(詳細は、A章を参照)

2



企業の人材育成戦略との整合・連携

企業と密に連携し、企業が、「誰を」「何故」派遣すべきか、「どのように」企業の人材育成・業務に資するのかを判断できる俎上をつくる

- 国や業界の標準スキルフレームワーク等の活用
- 企業のスキルセットとの紐づけ

その上で、企業が自社の育成体系のどこに位置づくプログラムか説明できる状態に落とし込み、単発の外部研修に留まらないようにする

3



人事制度との接続に向けた、学修成果の評価軸の明確化

処遇改善や人事制度への接続を行う為には、満足度や「何を学んだか」だけでは不十分であり、プログラムを受けることで「何ができるようになったのか」「どの業務に活かせるのか」を明確化させる

- カークパトリックモデルを基に、満足度や「何を学んだか」だけではなく、「何が出来る様になったか」を意識
- ルーブリック等を活用して、到達度を可視化 等

4



プログラムを通じた変化・成果の明示

受講前後の変化や業務で期待できる成果を、企業の人事・上司が理解しやすい形式で提示

- 例えば、受講生の成績評価レポートや業務でのアクションプラン等を提示



2 参考) 国や業界の標準スキルフレームワーク等の活用した、企業の人材育成戦略との整合・連携のイメージ例

企業の人材育成戦略との整合・連携

- ①必要性とインパクト
- ②人材像
- ③プログラム
- ④連携先

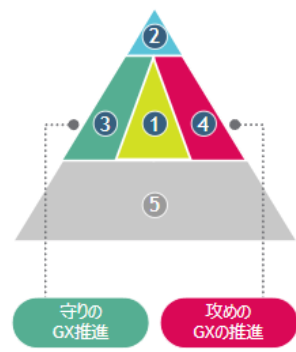
検討用敲き台

本プログラムでは、管理職以上の層を対象に、GXスキル標準のレベル3・4の人材像を目指して教育を行う

育成する人材像(人材像の定義と対象範囲)

GX推進人材の定義

GXに向けては、G人材/X人材の両者の育成・連携が必要



守りのGX推進
規制や要請に応じて、自社の排出削減を進める

攻めのGX推進
脱炭素需要を取り込み、新規事業展開等により事業を拡大する

- "G"人材**
特有のルール/技術などを深く理解し、X人材と連携して社内の文脈に翻訳をしながらGX推進をリードできる人材
- "X"人材 (トップ)**
脱炭素の重要性/世界的な潮流を十分に理解し、トップとして自社経営のトランスフォーメーションを推進できる人材
- オペレーション系"X"人材**
自社の技術・ビジネスを深く理解し、脱炭素目標の達成に向け、既存事業のトランスフォーメーションやオペレーション改善を推進できる人材
- 新規事業系"X"人材**
自社の技術・ビジネスを深く理解し、GXに貢献する新規商品・サービスの創出など、社会に向けたトランスフォーメーションを仕掛けられる人材
- 全社員**
一般社員も基礎的なGXリテラシーは有している必要

本事業のプログラムで育成する人材

GXスキル標準 (GXSS)	対応するGX人材	想定役職
Lv. 4 プロフェッショナルとして独力で自社のGX推進の課題の発見・設定と解決・実行をリードすることができる	② トップのX人材	経営層
Lv. 3 GX推進において範囲(業務領域・部門等)を限定した業務をリードできる。プロフェッショナルとなるために必要な応用的知識・技能を有する	① G人材* ③ オペレーション系X人材	サステナ部の部課長 生産/調達/人事・財務・総務部門の部課長
Lv. 2 GX推進において上位の指導者のもと、要求された関連業務を担当する。プロフェッショナルとなるために必要な基本的知識・技能を有する	④ 新規事業系X人材 ⑤ 一般社員	経営企画・事業企画/営業/研究開発部門の部課長 係長・現場リーダー
Lv. 1 GXの重要性を理解し、基礎知識を有している	⑤ 一般社員	一般社員

今回のプログラムの対象

*G人材は、規模としては小さいため、G人材個別向けの講座はつくらず、X人材向けのプログラムの講座の必要な箇所だけ選択いただく形で対応

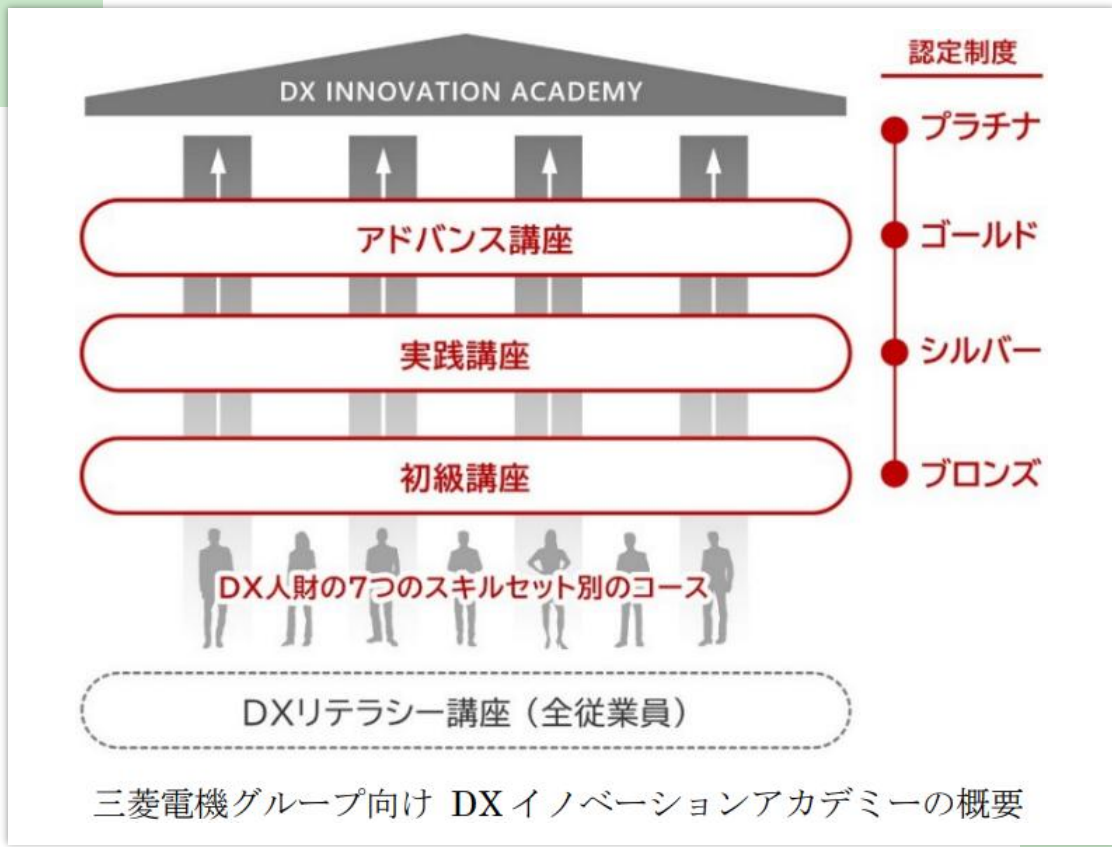
GXを推進するにあたり、有するルール・技術の理解、経営変革の推進、新規事業創出など、少なくとも「何ができる人の育成を目指すか」を具体的な行動・機能レベルで言語化

育成する人材像をGXスキル標準と明確に対応づけ、レベルや役割との紐づけを整理。
各レベルで求められる能力と想定役職を対照させることで、スキルセットとの対応関係を具体的に可視化



2 早稲田SmartSE | 三菱電機の企業独自のスキルセットと紐づけし、一部のコースを早稲田が担う形式で実施

企業の人材育成戦略 との整合・連携



講座名	特長	対象とするスキルセット
DX 人財育成 データサイエンス 教育プログラム	<ul style="list-style-type: none"> 早稲田大学の「データサイエンス実践講座」をベースとして、「DX イノベーションアカデミー」用に新規に開発したプログラム データサイエンスの「理論」とビジネス領域で活用できる「スキル」を同時に学ぶことにより、データサイエンスの実践的な活用能力を鍛える。実際のデータを用いた分析やモデル構築を通じて、実践的なスキルを習得 	<ul style="list-style-type: none"> データエンジニアリング
スマートエスイー ^{*6} IoT/AI コース	<ul style="list-style-type: none"> センサー技術、データ収集、機械学習など、IoTとAIの最新技術を学び、スマートシステムの設計・開発に必要なスキルを習得 ビジネス、アプリケーション、情報処理、通信・物理の4つの専門領域に総合実践を合わせた5つの領域をカバーする科目群を、iCD^{*7}やRAMI4.0^{*8}等を参照モデルとして整理し体系化 	<ul style="list-style-type: none"> DX アーキテクチャーデザイン DX エンジニアリング DX クオリティアシュアランス
スマートエスイー ^{*6} DX コース	<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術を活用したビジネス戦略の立案と実行に焦点を当て、戦略的思考を養成 PBL(課題解決型学習)やゼミ形式によるDX 計画立案を通して、実践的なアジャイルマインドや転移可能なスキルを習得するとともに、抽象化・構想力を養う「ビジネス領域」、活用・実践力を養う「アプリケーション領域」、データ分析力を養う「情報処理領域」、総合力を養う「総合実践領域」の4つの領域をカバーした科目群で構成 	<ul style="list-style-type: none"> DX マーケティング ソリューションクリエイション



3 カーブパトリックモデルの考え方に基づいた、学修成果の評価軸の明確化の例

人事制度との接続に向けた、学修成果の評価軸の明確化

従来の主な短期研修等

処遇反映に向けて、本リカレント事業の
目指す効果範囲

評価軸

満足度



学習度



行動変容



派遣元企業の
業績変化



評価のために、
大学側が実施
すべきこと

プログラム終了後に、
アンケート調査

プログラム終了後に、
テスト・プレゼン評価等の
実施

プログラムの最後に、
受講生と、業務上の
アクションプランを作成
・ 上司・人事部等とも
合意

プログラム終了から
1年後~数年後等に
フォローアップ調査を実施

1年後等にも、フォロー
アップ調査を実施

効果測定時の、
企業側の主な
関係者

受講生

メインは、受講生
(人事等とも一部相談)

受講生だけではなく、
上司・人事部も重要な
役割

経営者層



3 参考) 学修効果の可視化の一つの手段としての、カークパトリックモデルの考え方 人事制度との接続に向けた、学修成果の評価軸の明確化





3 立命館 | アンケート設計を満足度評価にとどめず、学習成果・行動変容まで測定し、その結果を企業と共有することで、次年度以降の派遣者選定に活用できる基盤を構築 人事制度との接続に向けた、学修成果の評価軸の明確化

カークパトリックモデル（4水準モデル）

Reaction

① 参加者の反応 (Reaction)

研修終了直後の参加者の意見や反応、満足度をとらえる
測定目的：参加者が研修に対してどのように感じたかを測る。

Learning

② 学習 (Learning)

研修前と研修後を比較し、参加者が研修を通じてどの程度学習したかを測る
測定目的：研修内容（知識やスキル）が正しく理解・習得されたかを客観的に測る。

Behavior

③ 行動 (Behavior)

参加者が研修後に示した行動の変化をとらえる
測定目的：学んだ知識が実際の業務で実践されているか、業績の向上や執務態度の向上につながっているかを確認する。

Results

④ 結果 (Results)

組織全体でみて、最終的に研修によって得られた効果全体を測る
測定目的：個人の行動変化が、組織のビジネスや社会に対してどのようなインパクトを与えたかを測る（顧客満足度の向上、クレームの低下、コスト縮減、離転職の減少など）。

GX-BCR 受講後アンケート（記述） （回答6件、一部編集して抜粋）

Behavior（行動） 職場に戻って自分の仕事や役割で活用できること

ビジネス・組織への展開

- ・上司に今回の事業検討を共有して、議論の場を設ける
- ・カーボンニュートラル関連の講座の立案等のコーディネーターをしているので、新たな講座を組み立ててみたい。
- ・社内への情報提供。今回繋がりができた方と、上司や関係者を繋ぐ。（資料にリンクがついているのも良い）
- ・顧客対応の際に自分の予備知識とできる。
- ・企業が排出するGHG排出量の削減、実質ゼロ化に向けた手段の一つとして、選択肢が広がる可能性が提案できる

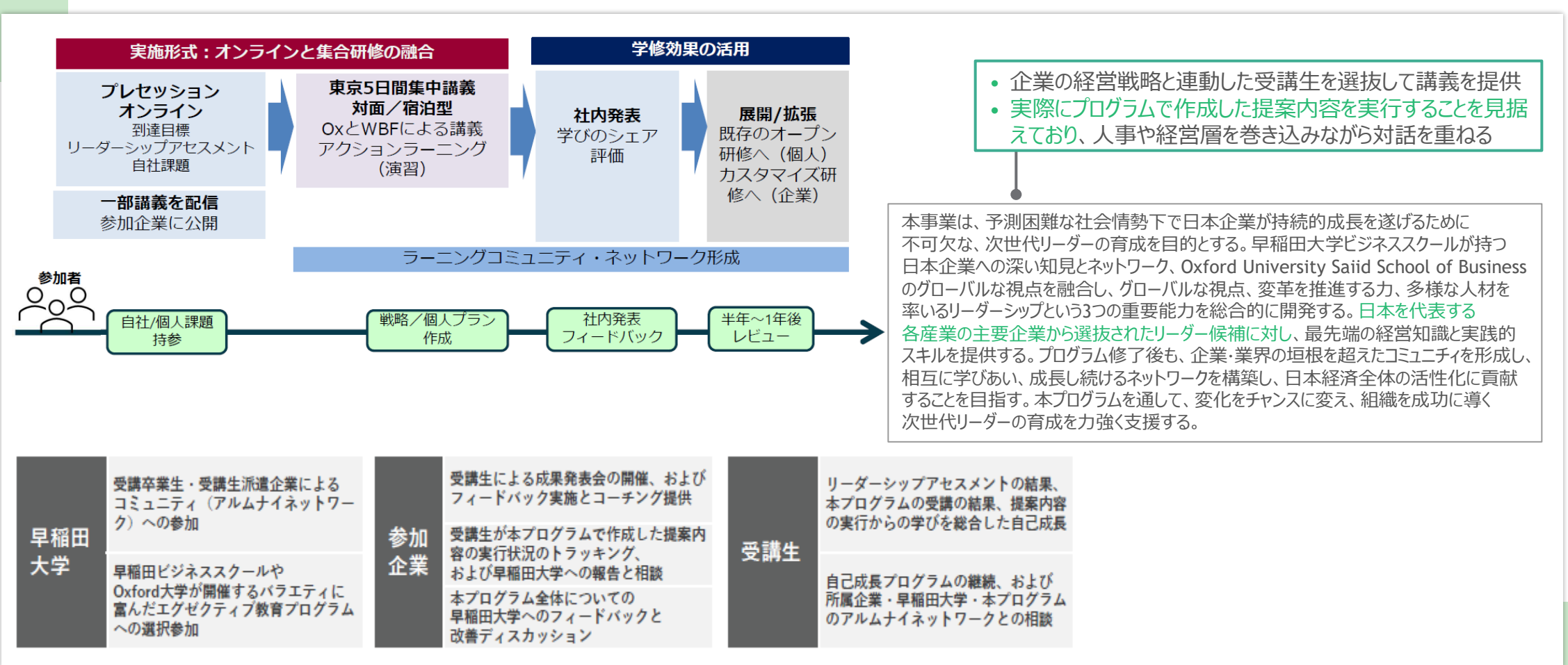
専門実務・技術への活用

- ・バイオ炭の品質分析に加え、土壌改良効果の評価や施肥提案に活用したい。
- ・生物多様性の観点での試験にも取り組み、科学的根拠に基づく活用支援につなげたい。



4 早稲田GLAP | プログラムで作成した提案について、実行までを見据え、社内発表を通じて共有し、参加企業が自社の人材育成計画に組み込んで活用することを想定

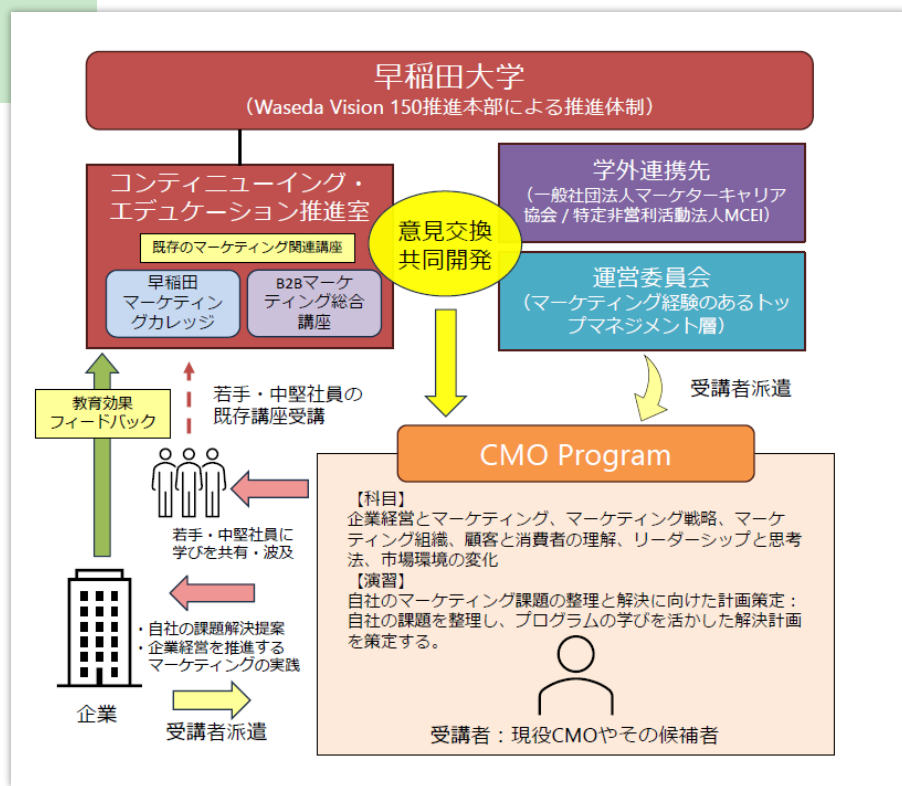
プログラムを通じた 変化・成果の明示





4 早稲田CMO | 自社マーケティング課題の解決計画を策定・社内プレゼンまで設計をすることで人事に学習効果が明確に伝わる仕組み

プログラムを通じた 変化・成果の明示



◆学修成果報告会の開催

- ・後述するように、各受講者は「自社のマーケティング課題の整理と解決に向けた計画策定」をテーマとした演習課題に取り組み、プログラム最終日にプレゼンテーションを行う。このプレゼンテーションの内容を土台とし、本プログラムでの学びを今後の仕事にどのように活かしていくかについて、各受講者が自社内で「学修成果報告会」を実施することを、派遣責任者との合意のもとで義務付ける。
- ・学修成果報告会は受講終了後1カ月以内の開催を目的とし、派遣責任者の他、社内のマーケティングスタッフが参加することを想定する。この報告会を通じて、学修成果を社内にフィードバックするとともに、マーケティングスタッフの学びの意欲を刺激することが期待できる。
- ・なお、各派遣元企業の学修成果報告会には、派遣責任者の合意のもとで、プログラム開発委員または企業営業担当のうち1名以上が同席する。報告会の場において、マーケティング関係スタッフが参加可能な教育・研修プログラム（早稲田大学および推奨可能な他機関のもの）を紹介するとともに、継続的な研鑽の必要性と重要性について説明・議論する。
- ・上記のような内容の学修成果報告会を通じて、**本プログラムの学修成果を、受講者自身だけではなく派遣企業のマーケティングスタッフに広く波及させるとともに、マーケティング関係スタッフ全体の学びの意欲向上につながる**ことが期待できる。

財務・組織・マーケティング等の科目構成と習得スキルを明示し、最終成果発表で自社マーケティング課題の解決計画を策定・社内プレゼンまで設計。本プログラムの演習課題として「**自社のマーケティング課題の整理と解決に向けた計画策定**」を設定。

◆企業/エコシステムとの連携体制

本事業では、運営委員会を設置し、現在大手企業などでトップマネジメント層となっている実務家の方々に参画いただく。運営委員会は年2回開催し、カリキュラムや人材育成方針へのフィードバックを得る。委員には味の素株式会社、日本製紙クレシア株式会社、株式会社キングジムの社長、役員などの就任内諾を得ている他、合計10名程度の方々に依頼する予定であり、運営委員が所属する企業からの受講者派遣や人的ネットワークの活用も期待できる。また、OCEが運営しているビジネスパーソンを対象とした教育事業であるWASEDA NEOが所有する1万件以上の顧客データベースを活用し、100社以上へのアプローチが可能な体制が整っている。

Agenda

1. 本ノウハウ集の目的・概要
2. リカレント教育エコシステム構築に向けたポイント
 - A. プログラム開発・実施
 - B. 企業/エコシステムとの連携
 - C. マネタイズ/収益化
 - D. 学内体制の構築



C. マネタイズ/収益化

大学がリカレント教育を継続的に提供・拡大していくためには、大学の強みを活かして、**中長期的に持続可能な事業モデル**を構築することが求められる

そのためには、プログラム単体の収益性のみならず、大学の専門性を活かした付加価値の創出、コスト構造の最適化、他事業への波及効果などを含めて、**事業としての収益構造を戦略的に設計**することが重要である

本章では、**大学がリカレント教育の収益化を検討する際に意識すべき主な観点**を整理する



プログラムの 収益化に向けて、 意識すべき ポイント

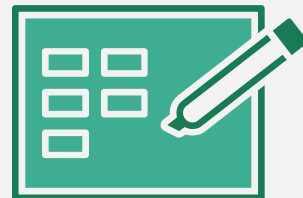


大学の強み (専門性・ブランド) を活かし、
価格競争に陥らない構造づくりを目指す

大学の強みは、活きる内容になっているか
(理論×実践、最新知見、交流/ネットワーキング)

企業ニーズを的確にとらえ、プログラム内容で体現出来ているか

付加価値は何か、それを体現するためにあるべき内容は何か
(大学間連携・外部講師の取り込みなど)



収益性は、「**設計段階**」でほぼ決まる。
競合調査を含めて十分に検討し、
企業ヒアリング等を通じて検証することが重要



収益性は、複数のアプローチを組み合わせせて検討

ア

単価を上げる



- 大学ならではの専門性・付加価値を強化し、価格競争に巻き込まれない構造を作る
- プログラム設計や価値訴求を見直し、受講単価の向上を狙う

イ

コストを下げる



- 既存資産の再活用や運営プロセスの効率化等により、固定費・変動費を抑える
- 省力化・共通基盤化を進め、事業全体の損益構造を改善する

ウ

単体収益以外も検討する

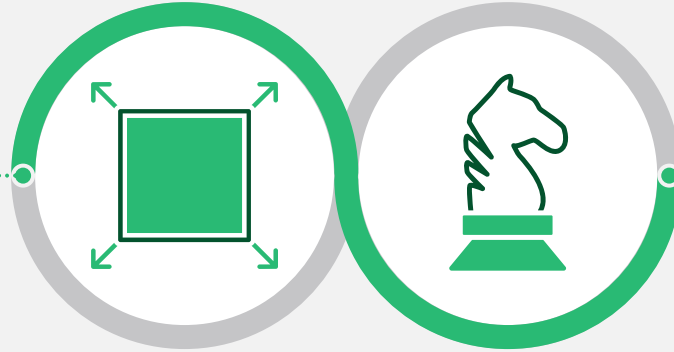


- プログラム単体に留まらず、大学全体への波及効果(他プログラム誘導・産学連携等)を重視する
- 中長期的な、大学全体の価値最大化に向けて検討する

- 数値に落とし込み、3-5年後に黒字化できるのか確認
- 依然として黒字化が難しい/目標未達の場合には、収益ドライバーを再度見直しする



将来的には、大学全体として、リカレント事業を収益の柱と位置づけ、マネタイズへの道筋を戦略的に明確化していくことが重要



大学として目指す事業規模の設定

事業KPIの具体化

- 売上目標 (例: ○億円規模)
- 粗利率目標
- 法人契約社数
- 受講者数

その目標達成を目指した、事業戦略の立案

Where to play
(どの事業領域で戦うのか?)



How to Win
(その領域でどのように勝つのか?)



競合調査等を含む、3C分析による磨き込み



参考) 国立大学も収益化に向けて取り組む事は可能

収益化に向けた国の見解 (学内規定・調整等が必要な場合の参考資料)

国立大学として、
収益を志向する事業
に取り組んでよいの
か？

“

国立大学法人は、一定の留意のもと、収益を伴う事業を行うことが可能¹

- 「国立大学法人は直接の収益獲得を目的とする事業(収益事業)を行えない」とされている
 - “収益のみを目的とした別個の事業”は行えないという趣旨
- 従って、国立大学法人法に規定された業務を行う中で、受益者に対し費用の負担を求め、結果として、収益を伴うことまでを否定するものではない

(by 文科省の担当者)





参考) 本事業では、マネタイズに向けて、高付加価値プログラムを構築・提供している事例も見られた

本事業で構築されたプログラム事例

東京大学 「SCMリカレント教育プログラム」

対象者

SCM部門の部長、もしくは課長クラスの方
その他の部門・ご役職の方を排除するものではありません。

受講料

1名あたり50万円 (教材費、現場見学費用含む)

開講期間

2025年10月25日 (土) から2026年2月7日 (土)
平日の夜と土曜の日中に開講予定

早稲田大学 「CMO Program」

550,000円 (税込)

※企業派遣による受講を想定しているため、受講料は請求書払いにてお願いします。

※受講料には合宿費用も含まれており、別途お支払いいただく必要はございません。

※本年度は文部科学省の補助金を得てプログラムを実施するため、特別価格を設定しています。

2025年10月7日(火) ~ 2026年3月3日(火)

※スケジュールの詳細は[こちら](#)

早稲田大学 「スマートエスイーDXコース」

●スマートエスイーDXコース 概要

開催期間	2025年10月4日 (土) ~ 2026年3月7日 (土)
定員	30名
開催科目	13科目
受講方法	オンライン (Zoom)、 一部: ハイブリッド型 (西早稲田キャンパスでの対面式 + Zoom)
受講要件	大学入学資格を有すること。ビジネスの実務経験を有すること。
選考	提出書類及び面接による選考 ※面接は選考の過程で必要と判断した方のみが対象
申込期間	2025年7月10日 (木) ~ 8月25日 (月) [合格通知: 9月1日 (月)]
詳細サイト	詳細、およびお申し込みについては下記ウェブサイトをご参照ください。 https://www.waseda.jp/inst/smartse/curriculum_dx/guideline
受講料	495,000円 (税込)
修了要件	必修24時間を含む60時間以上の取得
履修証明書	早稲田大学の履修証明書を発行 (履歴書記載可)
教育訓練給付制度	「特定一般教育訓練」の指定対象講座 (受講料の最大50%が給付対象)



九州工業 | 高単価の技術者研修を基軸に、出前型で非技術者層へ展開することで、キャパシティ制約を解消しながら対象層と収益の両面を拡張

マネタイズに向けてプログラム構想・設計を戦略的に工夫している事例①

目的

- クリーンルームのキャパシティ制約下における事業拡大
- 技術者向けに加え、非技術者向けニーズの有無の確認

事業拡大のためのアプローチ

- 非技術者向けにも展開し、対象者層を拡充
- 出前型で展開し、クリーンルーム依存を回避することで、キャパシティ問題をクリア



技術者

4日間x高単価であれば、収益化が実現

一方で、クリーンルームのキャパシティには制限があり、更なる拡大を目指すには工夫が必要



技術者

4日間x高単価で
継続

クリーンルーム内



非技術者

1日x低～中単価
(検討中)

企業のオフィス内



一橋 | パイロット型の少人数プログラムを起点に、コースの更なる発展と受講者拡大の両輪を視野に構想中

マネタイズに向けてプログラム構想・設計を戦略的に工夫している事例②

事業概要・背景



本学100%出資の株式会社
子会社を初めて設立して、
来年度以降の有料展開に
向けて加速を測っている

事業拡大のためのアプローチ



現在の位置づけ

今年度のエントリープログラムは
無料のパイロット (15名規模) と
しての位置づけ



高付加価値コースへのアップセル

さらなる高付加価値・高単価のPBL型・プロジェクト演習型プログラムへ展開する構想

- 特に、共同研究という閉じた形ではなく、複数企業が参加可能なオープン型プロジェクトPBL演習として設計予定
- 来年度はそれを見据えた段階的な有料標準コースを軸にする想定



受講者数の増加 (企業内研修としての水平展開)

今後は**企業とタッグを組んで**、受講者層・数(100人~)を拡大する設計

- 企業内の社内研修に組み込む等により、受講生の数を確保
- 来年度はまずは有料版で15-20名募集予定



流通経済 | 多層的な収益モデルへの転換を図り、収益源の拡充を目指す

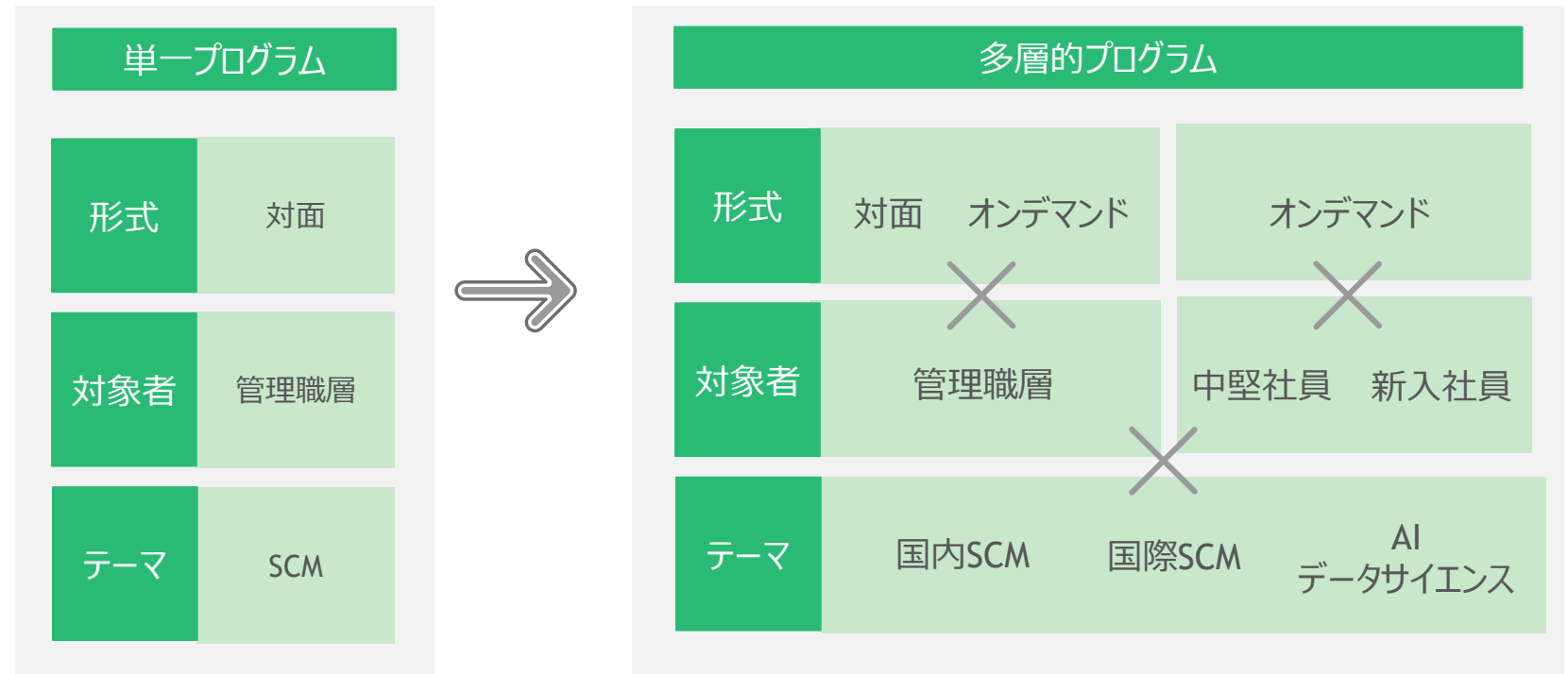
マネタイズに向けてプログラム構想・設計を戦略的に工夫している事例③

目的

さらなる収益化を図るため、
新たなアプローチでの収益化
モデルの構築を目指す

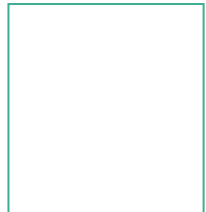
収益化のためのアプローチ

- 単一高単価モデルから、オンデマンド講座・新入社員向けプログラムを拡充することで多層的な収益モデルへの転換を図る



Agenda

1. 本ノウハウ集の目的・概要
2. リカレント教育エコシステム構築に向けたポイント
 - A. プログラム開発・実施
 - B. 企業/エコシステムとの連携
 - C. マネタイズ/収益化
 - D. 学内体制の構築



D. 学内体制の構築

リカレント教育は、プログラム開発、企業連携、受講生募集、運営など多様な機能が関わるため、特定の教員や部局の個別的な取り組みに依存すると、継続性・拡張性に限界が生じる場合がある

そのため、大学としてリカレント教育を戦略的に位置づけ、**経営層のコミットメントの下、組織体制・人材・インセンティブを含めた推進基盤を整備**することが重要である

本章では、**大学がリカレント教育を継続的に推進するための学内体制整備のポイント**を整理する



大学学内において、リ・スキリングを継続的に提供・推進するにあたっての体制を整備していくことが重要



① 経営層のコミットメント

- 経営層がフルにコミットする体制を構築
- 全学を挙げての取り組みとして推進していくことが必須



② 組織体制の構築

- 学部・学科・教員を横断しての意思決定ができる組織体制の整備が重要
- ノウハウを蓄積・共有し、更なる高付加価値のプログラム提供に繋げる



③ コーディネーター人材の獲得・育成

- 持続的な推進には、社会や企業のニーズを的確にとらえたプログラム設計・企業営業ができるコーディネーターの獲得が必須



④ 教員のインセンティブ向上

- 金銭的・非金銭的インセンティブを付与することによって、教員が持続的に参加できる/したいと思える環境づくりの整備が重要



経営層のコミットメントの重要性

背景・目的

リカレント教育を単発施策ではなく、持続的・継続的に価値を創出していくためには、一部局内での取り組みには限界がある

学部横断のカリキュラム設計、教員評価や負担配分の見直し、社会人対応の事務体制整備、さらには予算・人的リソースの再配分など、**大学全体の制度・運営構造に関わる改革が必要**

- これらは、部局単位だけでは意思決定・実行が難しい

経営層がフルにコミットし、全学を挙げて取り組みを推進していくことが必要

全学的なリスキングの整備に向けて重要な論点





組織体制の構築の ポイント

リカレント教育が特定の教員の熱意や個別対応に依存すると、
取組が属人化し、継続性・拡張性が限定的になる場合も存在

あわせて、企画から運営までの負担が教員個人に集中し、
教育・研究との両立が難しくなるほか、ノウハウも組織に
蓄積されにくい



学部・学科・教員を横断しての意思決定ができる組織体制の
整備が重要

知見の蓄積・標準化と役割分担を進めることで、属人化を
脱却しつつ教員負担を軽減し、**更なる高付加価値プログラムの
提供を持続的に実現することを目指す**



全学展開していくための、段階的な体制構築ステップ



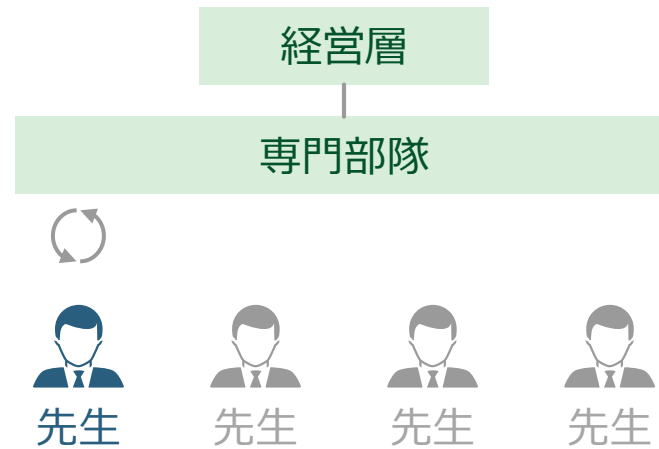
先生が独自に推進

リカレント教育へ熱意・意欲のある先生を中心に、個別的に推進



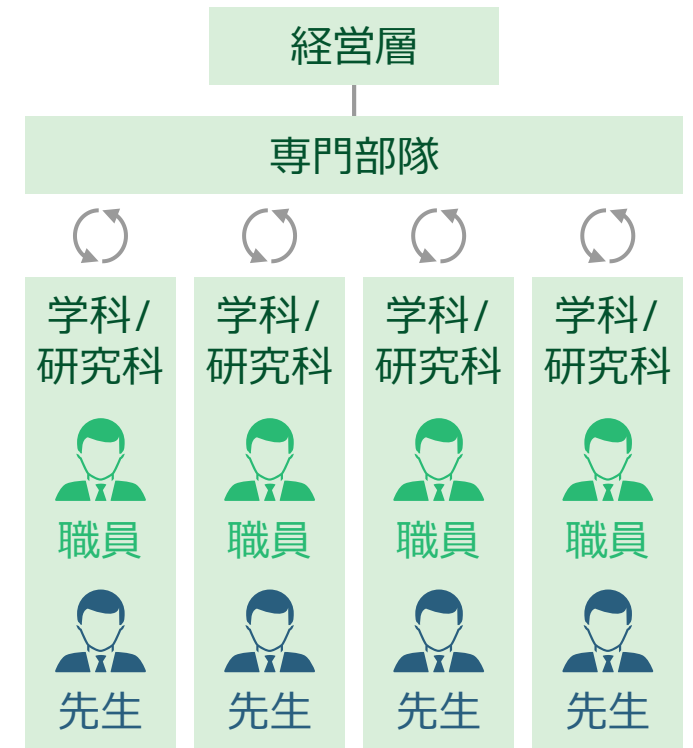
"中央集約型"

経営層がコミットし、専門部隊が学部・学科・教員を横断してリカレント教育を推進



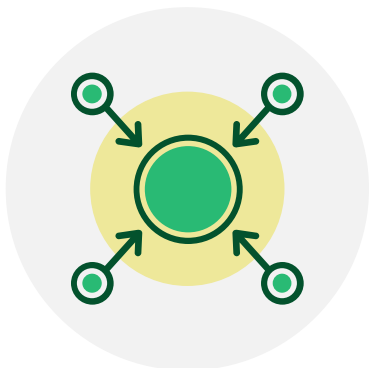
"ハブ & スポーク型"

中央が全学リカレント教育の戦略策定・資源配分等を一元的に担い、各部署が専門性を活かして機動的に実行



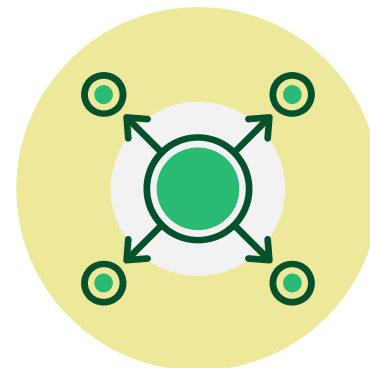


専門部隊の設置の仕方は、主に、①学内組織型と②外部法人型の2パターンが存在



学内組織型

全学戦略との整合を取りやすく、学部・研究科・事務部門との連携を円滑に進めやすい大学としての一体感を保ちながら、ガバナンスを効かせた運営が可能



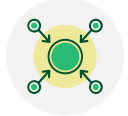



外部法人型 (子会社)

価格設定・人材採用・投資判断 等をスピード感を持って、柔軟に実施が可能。市場環境や企業ニーズに即応しながら、機動的に事業拡大を図りやすい



学内組織型・外部法人型それぞれにメリットデメリットは存在する為、画一的なモデルではなく、大学の個別の状況に合った組織編成とすることが重要か

組織形態のメリットデメリットの整理

観点	学内組織型 	外部法人型 (子会社) 
運営の柔軟性 	意思決定スピード △ 学内の会議体にあげるためスピードは落ちる。一定、横串組織に意思決定権を渡すことでスピードアップは可能か	○ 価格や外部法人との契約など、子会社内にて意思決定が可能
	予算・収支管理柔軟性 △ 学内規則に縛られがちで、場合によっては単年度で厳しくチェックされる等、柔軟性は低い	○ 年度またぎで投資を考えたり、外注費など迅速に投入、臨時予算を策定したり、柔軟な運用が可能
	報酬設計の柔軟性 × 学内規定に基づくため、報酬レベルの調整が利きにくく、採用や収支に影響あり	○ 人材確保に高報酬を支払ったり、コスト削減のため報酬レベルを下げる等柔軟に設計可能
大学本体整合性 	学内連携のしやすさ ○ 学内組織のため、非常に事務方や教員に対して連携しやすい	△ 整理上は学外となるため、学内の連携のスピードが落ちる可能性はある
	ガバナンス ○ 大学規程下でガバナンスを利かせたコントロールは容易	△ 子会社が営利志向に偏るリスク。モニタリング制度とグループガバナンス設計 (役員人事含めて) が必須



子会社の方が柔軟性が高いため、基本的にはビジネスの実務/事務は子会社が担い、学内は最低限とするのがよい見立て。一方で、ガバナンス・全体戦略との整合性が取りやすいのは学内組織のため、個別状況に合わせて最適な組織体制の選択が必要か



早稲田のような学内統括型、九州大のような外部法人活用型、九工大のような特区に裁量を委ねる学内特区型など、複数の好事例パターンが見えてきた

	九州大学	早稲田	九州工業大学
ガバナンスの 範囲 	全学横断的 	学内組織型 	部分的 ・学内特区の整備 
組織の整備 方針 	外部法人型 (子会社) 	学内組織型 	学内組織型 
概要 	外部法人 (九大OIP) を全学の実装窓口とすることで、戦略と実装を分離しつつ、営業・徴収まで一体で担う機動的かつ事業性を内包した全学モデル	Waseda Vision 150推進本部およびOCE/WBF等の学内組織をワンストップ窓口とし、全学戦略の下で機能分離と専門外部活用を組み合わせる内部統括型モデル	トップ裁量の学内特区に任せて先行実装する "特区主導型" であり、ここから全学推進体制へ段階的に拡張できれば理想形へ発展し得るモデル




コーディネーター人材獲得に向けたポイント

コーディネーター人材の確保・育成が難しい

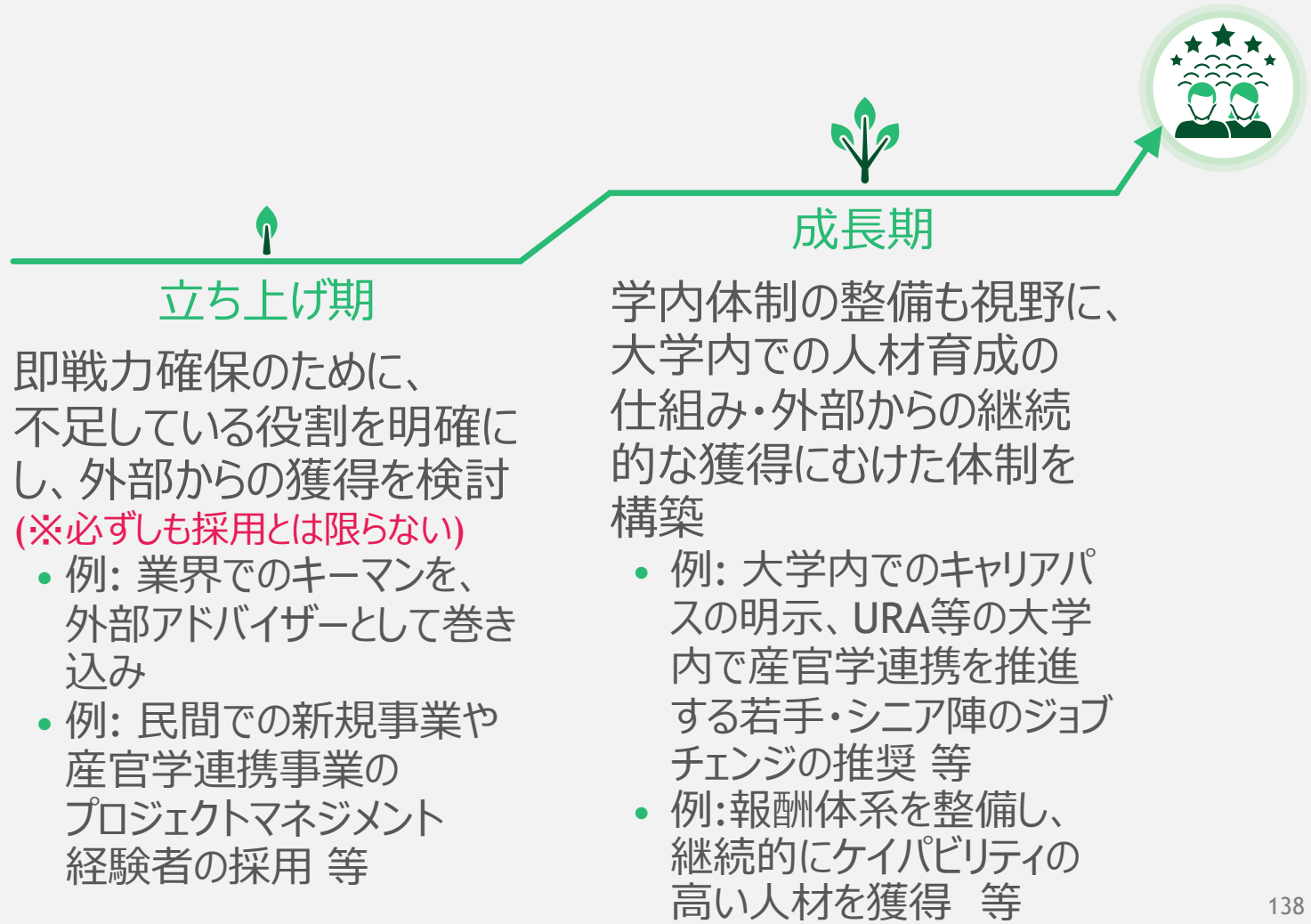
- 役割を担える人材が、労働市場において、十分に顕在化していない
- 役割・責任範囲の整理が難しく、配置・活用の判断に悩むケースも



コーディネーターをリカレント事業の基盤人材として位置づけ、役割・定義・育成・処遇を含めた大学としての人材戦略を、事業フェーズに合わせて設計することが重要



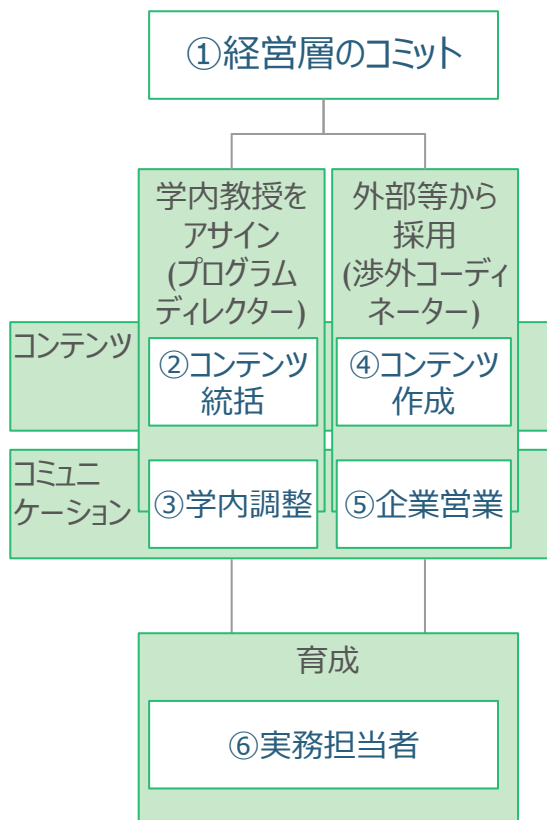
コーディネーターの獲得・育成に向けた検討イメージ (案)





参考) コーディネーター人材の役割

必要となる役割



必要となる役割 ※役割を満たすための人数・分担は、各大学の裁量

役割	役割の遂行に必要な能力	人材像(例)	
① 経営層のコミット	<ul style="list-style-type: none"> リカレント教育を全学戦略へ位置づけ 学内講師への交渉の後ろ盾 	<ul style="list-style-type: none"> 学内への高い影響力 	<ul style="list-style-type: none"> 出島組織の長 学長クラスのコミット
② コンテンツ作成統括	<ul style="list-style-type: none"> プログラム・カリキュラムの作成統括・進行管理 	<ul style="list-style-type: none"> 対象領域の学術的知見 (NTH) 対象領域の産業的知見、産学連携の経験 	<ul style="list-style-type: none"> 対象領域を研究している教授
③ 学内調整	<ul style="list-style-type: none"> 学内講師の選定、交渉 渉外コーディネーターのインテグレーション 	<ul style="list-style-type: none"> 学内の教授陣とのコネクション 学内意思決定プロセスの知識・交渉力 	<ul style="list-style-type: none"> 対象領域において影響力のある教授
④ コンテンツ作成	<ul style="list-style-type: none"> カリキュラムへの産業界知見・ニーズの盛り込み 	<ul style="list-style-type: none"> 対象領域の産業的知見 	<ul style="list-style-type: none"> 産業界でも有名な教授 対象領域の有識者、複数業界を見てきたビジネスパーソン
⑤ 企業営業	<ul style="list-style-type: none"> 実務家講師の選定、交渉 企業への営業 	<ul style="list-style-type: none"> 産業界とのコネクション・影響力・交渉力 (NTH)対象領域の産業的知見 	<ul style="list-style-type: none"> 産業界にリレーションのあるビジネスパーソン (領域を問わない)
⑥ 実務担当者	<ul style="list-style-type: none"> (②③の補助)企業ニーズの吸い上げ・大学シーズとのマッチング、効果的な社会人教育設計への助言 (⑤の補助) 企業営業実務 	<ul style="list-style-type: none"> ニーズ把握・言語化・交渉力 教育プログラム開発の知見、産学連携の知見 基本的なtoB営業力 	<ul style="list-style-type: none"> 教育プログラム開発担当者に、産学連携スキルをアドオン URAに、教育プログラム設計スキルをアドオン



九州大学・北海道大学D-REDでは独自の工夫により、優秀なコーディネーター人材を外部から獲得

九州大学

人材サービス企業と自社ネットワークを活用した公募により、産学連携・事業化経験を持つ即戦力人材を**戦略事業子会社(九大OIP)**で無期雇用し、**長期的な事業推進を見据えて確保**



特徴

- 民間企業および大学子会社での勤務経験を併せ持つ人材
- (本学のリカレントの自走化を実現するために) 経営学の体系的な知識を学ぶためビジネススクールに通学を開始



経歴

- 国立研究開発法人での勤務経験
- 大学発スタートアップでの勤務経験
- 大学の子会社でリカレント教育事業の担当経験



北海道大学D-RED

既存関連事業を立ち上げる際に、**必要不可欠な人財であると考え、戦略的に、個別アプローチを実施**



特徴

- 民間企業の実情や課題に対する深い知見を有し、産業界で培われた経験をもとに積極的に連携企業を開拓
- 企業側のニーズを的確に捉えた、コンテンツ設計も担う



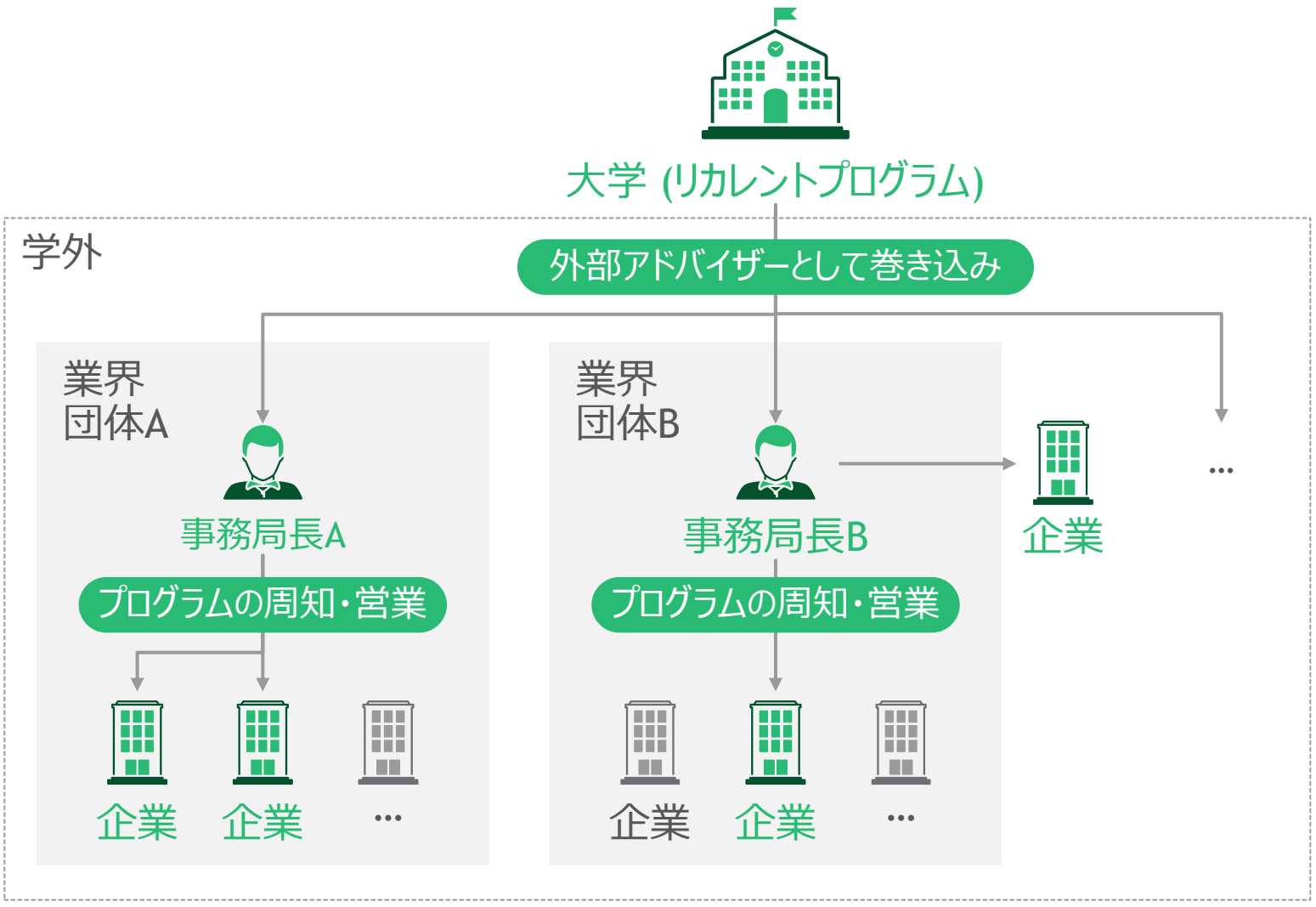
経歴

- 企業の経営層としての経験





早稲田CMOでは、人材の内製化だけではなく、必要なケイパビリティを外部で強化



企業営業に業界団体の
事務局長レベルを
外部アドバイザーとして
巻き込み、外部ネットワーク
人材を活用することで
ケイパビリティを強化





金銭的・非金銭的インセンティブを付与することによって、
教員が持続的に参加できる/したい環境づくりの整備が重要



金銭的インセンティブ

- 報酬形態
- 個人/部局への還元
- 付与に向けた学内整備/仕組み化



非金銭的インセンティブ

- 評価・昇進等との連動
- エフォート調整
- 企業との共同研究への接続 等



金銭的インセンティブの報酬形態は、事業フェーズ・戦略に合った形式の選択が必要

① 時間単価型 (工数ベース)

② 固定 + 成果連動の ハイブリッド型

③ 収益連動型 (%配分)

基本構造



稼働時間 × 単価
(コマ単位も含む)

基本手当 + KPI連動

売上 / 粗利の一定割合を還元

メリット



- 予算管理が容易
- 公平性を担保しやすい

- 安定と挑戦の両立
- 成長志向を醸成

- 強い事業成長動機
- 営業活動が活性化

デメリット



- 成長・拡大へのインセンティブが弱い
- 収益がたたない場合は、赤字リスクも存在

- KPI設計が難しい
- 管理負荷あり

- 学内格差が生じやすい
- 赤字リスク時の報酬設計が必要

設計難易度



低

中

高

向いている
フェーズ



立ち上げ期

拡大期

本格事業化段階



早稲田SmartSEでは、金銭的インセンティブとして講義だけではなく、教材開発の時間も報酬として提供、さらには非金銭的インセンティブも設けることで、教員の参画を後押し
早稲田SmartSEのインセンティブ設計



講義だけではなく、教材開発の時間も報酬として提供

- 講義・指導: 通常授業とは別枠で、1コマ (90分) あたりのインセンティブ (旅費別途) 支給
- 教材開発・改訂: 新規開発と既存教材の改訂は別途インセンティブを支給

共同特許の取得や論文発表といった研究成果への直結などの非金銭的インセンティブと、教材開発や講義に対する手厚い謝金支給を組み合わせることで、参画意欲を最大化



東大は学内規定を改定し、リカレント向けに受講料やインセンティブを再設計

リカレント教育プログラムに関する規則 (令和7年6月27日東大規則第4号)

特定の業務に本学教職員に従事させる場合の取扱いについて (平成23年3月28日役員会申合せ 改正 令和5年3月23日)

(目的)

第1条 この規則は、国立大学法人東京大学（以下「本学」という。）で実施するリカレント教育プログラムの設置及び運営を定め、リカレント教育プログラムの質の担保及び安定的な運営を図り、もって新たなリカレント教育プログラムを創出するとともに、この制度を持続的に発展させることを目的とする。

(定義)

第2条 この規則において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。

- (1) リカレント教育プログラムとは、主として学校教育を修了した社会人を対象に提供されるリカレント教育のうち、複数回にわたる講義や実習を含む体系的に構成された教育プログラムであって、職業その他の活動において活用できる専門的な知識又は高度な技術を提供することを目的とするものをいう。ただし、正規課程及び履修証明プログラムを除く。
- (2) 部局とは、東京大学基本組織規則（平成16年東大規則第1号）第3章及び第4章に掲げる組織並びに教育学部附属中等教育学校及び医学部附属病院をいう。

(設置等)

第3条 リカレント教育プログラムは、部局の長の申請に基づき、社会連携を担当する理事（以下「担当理事」という。）が認定する。

2 前項のほか、リカレント教育プログラムの設置、廃止及び変更に関し必要な事項は、別に定める。

(講義及び実習の担当)

第4条 リカレント教育プログラムの講義及び実習を担当する者は、本学の教員とする。ただし、部局の長が必要と認める場合は、本学の職員又は学外の者に委嘱することができる。

2 前項において、本学の教員がリカレント教育プログラムの講義又は実習を担当する場合は、特定の業務に本学教職員に従事させる場合の取扱いについて（平成23年3月28日役員会申合せ）に基づき、謝金を支出することができる。

(受講料)

第5条 リカレント教育プログラムの受講料は、当該プログラムの実施に要する必要経費に管理経費を加えて設定しなければならない。

2 前項のほか、リカレント教育プログラムの受講料に関し必要な事項は、別に定める。

(後略)

本学が実施する特定の事業を推進するため、本学教職員を本来の教育・研究業務以外の業務（以下「特定業務」という。）に従事させる場合の取扱いについて定める。

1. 次のいずれにも該当する場合には、特定業務に従事する教職員に対して謝金を支払うことができるものとする。
 - ・ 特定業務のもととなる事業に関して、実施要項等を定めており個別・独自の事業であると認められること。
 - ・ 謝金支出のもととなる事業が独立の収支を有しており、謝金は当該事業の経費から支出すること。
 - ・ 謝金額について、本学諸謝金基準単価表に基づくほか、根拠となる適正な算出基準が定めてあること。
2. 前項に該当する事業を実施する場合には、事前に役員会の承認を得ることとする。ただし、前項に該当する事業のうち、リカレント教育事業を実施するときは、事前に社会連携本部長の承認を得ることとする。

(後略)

リカレント教育プログラムの業務等は、「特定業務」に該当することと規程し、謝金を支払うことができるよう整備



リカレント教育に携わる教員への謝金の支払いは、大学の判断により実施が可能 インセンティブ設計を決める上での国の見解

教育・研究・社会貢献
が大学の“本務”の
ため、謝金は給与の
二重払いに該当する
のではないかと

“
大学の“本務”の解釈については法令等で明確に定められておらず、
各大学の裁量に委ねられている。これに伴い、謝金の支払いも、
各大学の判断により実施が可能 (by 文科省の担当者)



(参考)

本事業のメニュー①では、リカレント教育に関与する場合の教員のインセンティブ措置の検討を公募要領で記載し要件の一部として設けている¹

○大学等で雇用される教員が、リカレント教育に関与する場合のインセンティブ措置（例：教員評価上の優遇措置、給与・賞与・手当等の措置）に関する学内規程等について検討すること（事業実施期間中もしくは実施期間後の整備予定でも可）。

1. 令和6年度補正予算リカレント教育エコシステム構築支援事業 メニュー①「産学官連携を通じたリカレント教育プラットフォーム構築支援」公募要領



一方で、大学の規定変更や学内調整が難航する場合には、外部法人（子会社）の設立も一つの選択肢としてなりうる

一橋大学 データ駆動経営人材育成プログラムの事例

子会社を設立し、兼業手続きの上、謝礼金を支払える仕組みを準備中

令和8年度

- パイロットプログラムの評価・分析を踏まえ、**有料のプログラムを実施**する
- プログラムの運営**（受講生の募集、受講料の徴収、講義のロジ支援、アンケート調査等）は**一般社団法人一橋大学知識共創機構（HICKS）**又は**本学が設置する株式会社**が担う
- 受講料は1名あたり●●万円程度**を想定し、講師への謝金や教材コンテンツのアップデートを含む**プログラムの運営すべてを受講料で賄える料金設定**とする
- HICKS（又は株式会社）において本プログラムの**コーディネーターやスタッフ等の専門人材を雇用**し、ノウハウの蓄積と人材の安定的確保を図る
- プログラム担当教員は、HICKS(又は株式会社)との兼業手続き**を行った上で、講師謝金を受領することとし、これをリカレント教育に關与する教員への**インセンティブ措置**とする

Disclaimer

The services and materials provided by Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the accompanying oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.



[bcg.com](https://www.bcg.com)