

# PPM手法による大学校経営

—2010年度における関東能開大の評価改善事例から—

関東職業能力開発大学校 太田 正廣・砂田 栄光

## I はじめに

本稿では、2010年度における関東職業能力開発大学校の大学校経営を中心に、どのような基本理念により大学校を運営してきたかを事例として、人材育成の在り方とPPM手法をとりいれた大学校経営の方向性を示唆することを目的としている。PPM手法とは、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (Product Portfolio Management) の略で、各種の事業に対して投資等の優先順位を決定するような経営戦略立案のための情報を簡易的に示す手法として広く活用されている<sup>(1)</sup>。

図1に示すように、ポートフォリオでは、例えば、縦軸に市場成長率を横軸に相対マーケットシェア等を設定し、それぞれの象限を「拡大事業」「投資回収」「経営判断」「撤退事業」等に分類し評価している。「拡大事業」の象限は、成長の早い市場で高いシェアを確保している状態であり、その反対に「撤退事業」の象限は、成長の低い市場で、シェアが低い。「拡大事業」を継続し、「撤退事業」からは早期に撤退するという経営戦略を非常に簡潔に示すことができる<sup>(2)</sup>。このPPMの考え方を応用して、関東能開大では、図2に示すように縦軸を入校率、就職率、能力開発セミナー実施率、事業内援助実施率とし、横軸を高校訪問数、求人企業数、会社訪問数、イベント件数等とした。また、4つのPPM評価表を1枚にまとめて、それぞれの向きを正方形の各頂点に向くようにし、評価結果をレーダーチャートにより図示することで、視覚でも明確に達成度合いが確認できるようにした。

PDCAサイクルによるマネジメントの必要性が叫

ばれて久しいが、大学校経営の現場からの提言は必ずしも多くはない<sup>(3)</sup>。そこで、関東職業能力開発大学校の具体的事例研究によりPPM手法による大学校経営の有効性について論じ、大学校の今後の改善課題を明らかにしたい<sup>(4)</sup>。

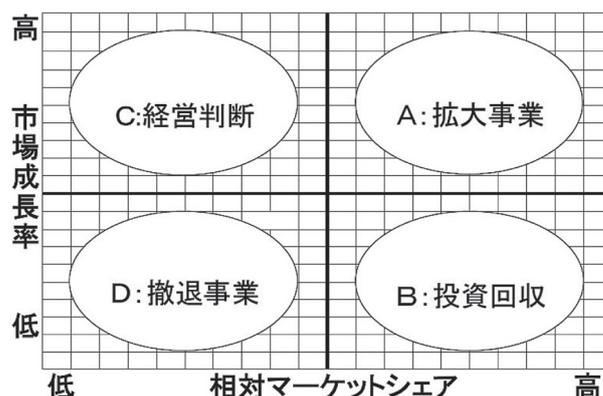


図1 ポートフォリオの概念図

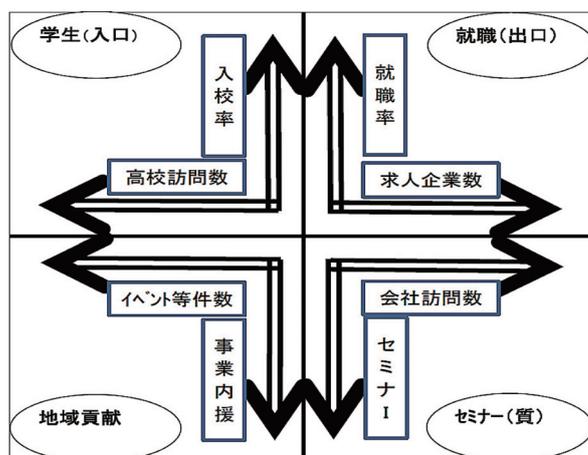


図2 ポートフォリオの具体例

## II PPM手法による大学校経営

### 1 大学校理念（目的）

関東職業能力開発大学校の理念は、「私たちは、社会整合性のある実践教育によって、変化に対応できる人材を育成し、社会の安定と豊かさに貢献します。」

である。

この理念は、大学校のいたる所に掲げられ、この目的に沿って大学校経営がなされている。

### 2 目標達成に向けた取組

この大学校理念をより具体化するために、大学校の運営基本方針として(1)存在意義、(2)魅力(3)外部評価の3点にガイドラインを設け、大学校運営を行っている。

また、人材育成システム'09の取り組みを「人材育成」と「目標管理」に仕分けし、業績評価とOJT研修等による育成を明確化することによって、大学校全体の目標管理を行っている。人材育成システムを並行して進める中で、大学校の目標管理をPPM手法により提示し、大学校の今後の課題を明らかにする。

#### 2-1 学生定員確保（入校率、高校訪問数）

学生の定員確保に向けての取組みとしては、高校進路指導担当教諭への施設見学会と入校希望の高校生へのオープンキャンパスがある。専門課程入試としての特別推薦、公募推薦、自己推薦、一般入試の時期を考慮して、地域別に担当を設定して、高校訪問を実施している。6月に施設見学会と第1回オープンキャンパスを実施している。7～9月にオープンキャンパスをさらに4回実施し、10月の第6回オープンキャンパスで終了する。平成22年度は、栃木県、茨城県、群馬県を中心に263校を24グループに分けて実施した(延べ329校)。教員一人当たり6校が目安である。高校訪問終了後、報告事項を記載し、情報共有を図っている。また、在学生による母校への近況報告も行っている。

高校訪問の時期としては5月～9月に集中している。また、訪問の中心は入試委員となっている。専門課程の応募状況は平成21年度1.77倍、平成22年度1.78倍であり、入校率は平成21年度120%、平成22年度は128%である。応用課程の応募状況は平成21年度1.31倍、平成22年度1.34倍であり、入校率は平成21年度123%、平成22年度130%である。

#### 2-2 学生の就職（就職率、求人企業数）

学生への就職に向けた取り組みとしては、自己紹介、両親との相談、個別面談、自己分析シート作成、企業研究、応募書類作成、インターンシップ、合同・企業説明会への参加等の準備と並行して、就職活動となる。4～6月の山場で就職内定を取り付けることができなかつた場合には、さらに未内定者個別相談やハローワーク訪問、求人企業開拓等が必要となる。平成22年度の専門課程の就職内定率は最終的に100%であったが、6月末時点での就職内定率は46.2%、9月末時点での就職内定率は73.1%、12月15日時点での就職内定率は88.5%であった。応用課程の就職内定率も最終的に100%であったが、6月末時点での就職内定率は31.6%、9月末時点での就職内定率は68.4%、12月15日時点での就職内定率は77.3%であった。

平成21年度の求人数の状況としては、専門課程が求人倍率60.2倍、応用課程が29.5倍であった。平成22年度の求人数の状況としては、専門課程が38.4倍、応用課程が18.0倍であった。平成23年3月卒業者に対する求人企業数は、6月末で380社、9月末で27社、12月末で7社、3月末で8社であり、合計422社であった。求人企業の動向からも、6月までに就職内定を決めることが戦略として重要であることがわかる。

#### 2-3 在職者セミナー（人数、満足度等）

平成22年度には、厚生労働大臣からの緊急指示に基づき、厚生労働省が指定する分野（ものづくり分野及び非ものづくり分野）を対象に、緊急的な調査を実施した。訓練ニーズ把握のための調査の実施であり、通常の訓練ニーズ調査としても活用できる

こともあり、積極的に取組みを展開した。調査対象分野は、機械関連（機械、金属加工）、電気関連（電気・電子）、設備工事関連（電気、居住）、建築関連（居住）である。指導員1人当たり3社以上を取り組むこととした。4月～8月の5カ月で120社の訓練ニーズ調査を実施することができた。今回の調査は、全国規模で実施され、従業員の育成にとって必要であるが自社内でのOJTでは養成しがたい職業能力や、採用の際に求める職業能力を若年者と40歳以上で分けて調査した点で貴重な資料となった。

事業主支援としての在職者のための能力開発セミナー実績としては、平成21年度が98コース960名、平成22年度が75コース629名であった。前年度実績をベースに目標値が設定されるため、人事異動により2割の減員体制の中での実施となり、達成率については高い評価が得られなかったが、1人当たりの実施率という点では、雇用調整助成金活用事業所が減じた中で、善戦した結果となった。アンケート調査による満足度は、在職者、事業主ともにほぼ100%の満足度となった。

在職者訓練計画達成率という視点で、期ごとの達成状況は、6月末で13.3%、9月末で31.9%、12月末で55.6%、3月末で62.8%であった。3月末までを100%として換算しなおすと、6月末で21.2%、9月末で50.8%、12月末で88.5%となり、7～12月の6ヶ月間で約7割の実施となっていることがわかる。

また、事業所情報システムに登録した会社訪問件数は、4～6月に30社、7～9月に49社、10～12月に13社、1～3月に37社であった。

#### 2-4 地域貢献（事業内援助、イベント協力等）

地域貢献事業としては、小山工業大学セミナー、小山ブランドまつり、小山まちづくり出前講座、小山市科学体験バスツアー、サイエンス教室、大谷東小祭、小山バルーンフェスタ、人材育成研究会等があげられる。また、大学校主催の取組みとして、ポリテックビジョンin栃木Ⅰ（ものづくりフェア等）とポリテックビジョンin栃木Ⅱ（各種発表会）を実施している。

主な外部組織としては、大学コンソーシアムとち

ぎ、とちぎ航空宇宙産業振興協議会、とちぎ自動車産業振興協議会、とちぎ光産業振興協議会、とちぎ環境産業振興協議会、小山市工業会、小山市IT推進委員会、小山市工業振興懇話会、小山ビジネス支援連絡会、小山ネットワーク協議会、小山市生涯学習連絡会議、おやま産学官ネットワーク、ぐんま地域イノベーション創出協議会、首都圏北部地域産業活性化ネットワーク等がある。

これらの団体と地域協力室を中心とした、ものづくり人材育成を通じた地域貢献を果たすことが大学校としての課題である。

事業内援助としては、4～6月に42人、7～9月に253人、10～12月に53人、1～3月に190人実施し、合計538人であった。

イベント件数には、受託・共同研究、紀要等の発表、研究公開訓練等も加えて評価を試みた。

#### 2-5 指導員の役割とPPM手法による評価

指導員の役割としては、系主任、科リーダー、能力開発教授、能力開発准教授、在職者訓練主任、企画員、地域協力室（室長、補佐）、各種委員会（施設・機器等整備、入試、学務、学卒者訓練就職対策、電子計算機運営、学生寮運営、物品出納、ハラスメント相談、クラス担任、ネットワーク、ホームページ、CAD/CAM、勤務時間管理、職員宿舍等）がある。また、その他の業務委員として、受託・共同研究、紀要、地域協力室年報、教員一覧作成等があり、機構本部依頼委員として大学校カリキュラム作成委員、技能五輪委員、技能検定委員等がある。

これらの多くの役割分担の中から、あるものは主査として、あるものは副査として役割を担当している。1人の指導員の中で、入口から出口までの各種ステージで、その各時期に応じて優先順位を決定しながら行動する時に、大学校全体としてのパフォーマンスを最大限あげるためには、大胆かつシンプルな経営手法が有効であることは論をまたない。その経営手法の一つとしてPPMを用いて、図式化し、大学校運営を試みた。

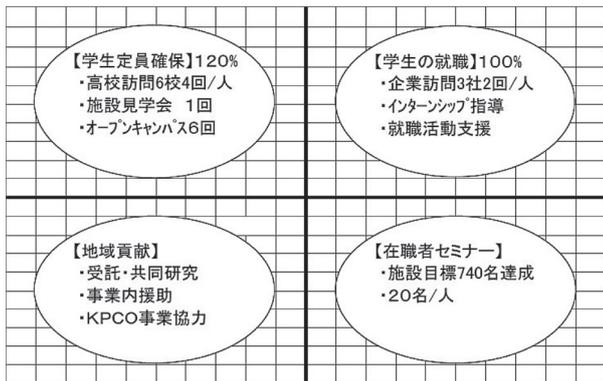


図3 目標管理項目

図3に関東職業能力開発大学の目標管理項目を示した。学生定員確保は入校率120%を目標値として掲げ、施設見学会、オープンキャンパスの実施に併せて高校訪問は1人6校を必要に応じて4回程度実施することを努力目標にした。また、学生の就職については就職率100%を目標値として掲げ、インターンシップ指導、就職活動支援を含め企業訪問を1人3社を必要に応じて2回程度実施することを努力目標にした。

地域貢献としては、地域協力室への協力をベースに受託・共同研究の実施、事業内援助の支援を努力目標とした。在職者セミナーについては、施設目標740名の達成に向けて1人20名以上の達成を掲げた。

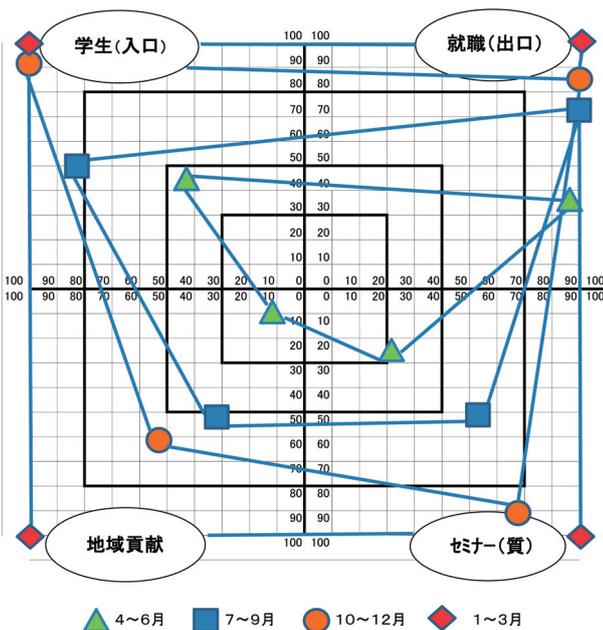


図4 PPM手法による業績評価

表1 4半期別達成率状況

	4~6月	7~9月	10~12月	1~3月	
入口	入校率	42%	4%	46%	8%
	高校訪問	45%	40%	11%	4%
出口	就職率	35%	35%	10%	20%
	求人企業	90%	6%	2%	2%
在職	セミナー	29%	23%	34%	14%
	企業訪問	23%	38%	10%	29%
地域	事業内援助	8%	47%	10%	35%
	イベント等	12%	18%	24%	46%

表1に年間業績値を100%に換算した時の4半期別達成状況を示す。図4に表1の結果をもとに6月末、9月末、12月末、3月末の達成状況をPPM手法により図示したものを目標管理結果として示す。図は中心点の内側から3月末の値を100%とした時の6月末、9月末、12月末のそれぞれの達成率をプロットしている。また、象限としては左上から時計回りに学生(入口)、就職(出口)、セミナー、地域貢献という切り口で提示している。それぞれ縦軸に入校率、就職率、能力開発セミナー実施率、事業内援助実施率等を指標として、横軸は、高校訪問数、求人企業数、会社訪問数、イベント等協力数を指標としてプロットした。このように、縦軸に業績結果を、横軸に営業結果を示すように作成している。

平成22年度の関東職業能力開発大学の目標値に対する業績達成結果としては、学生(入口)については120%以上、就職(出口)については就職率100%、能力開発セミナー達成率70%、イベント等実施率90%以上となった。

また、営業活動の目標としては、高校訪問数240校、企業訪問数120社を掲げたが、概ね計画を達成することができた。

### 3 取組成果

平成22年度の関東職業能力開発大学の取組み成果としての業績評価は以下の通りである。

- ①学生の教育・訓練の質の保証をして、実践技術者としての職業人を輩出するために入口、中身、出口の各々を適切に管理運営した。
- ②入口では、入校率120%以上、出口では、就職率100%、在職者訓練では、全国の能開大で2番目に多くの受講者数を獲得した。

③アビリンピック全国大会では機械CADで銀メダル入賞、若年者ものづくり大会ではITPC部門で最優秀の成績をあげ、全国大会出場を果たした。

④企業からの開発課題テーマをアグリフェア等で発表し、好評を博した。

#### 4 今後の課題

図5は、関東能開大における今後の課題のキーワードをPPMの図を用いて、関連事象にイメージとしてプロットしたものである。どの象限に課題があるかをイメージとして把握することができる。また、全象限に係る課題は、中央にプロットし、明確にした。

今後の重点課題としては以下の点を改善する必要がある。

- ①地域協力の業務の明確化と優先順位の決定
  - ②事務職のジョブローテーションに向けた調整
  - ③人材育成研究会等における機構栃木センターとの連携の充実
  - ④長期ビジョン構築のためのプロジェクトの立上げ
  - ⑤移行期におけるリスク管理体制の構築
- 等が考えられる。

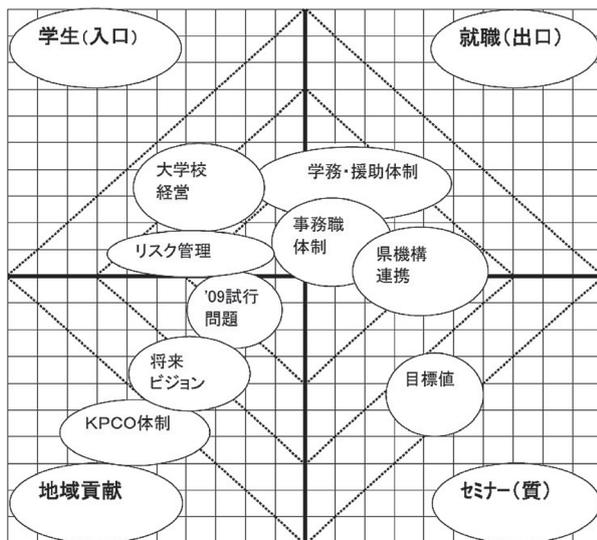


図5 PPM手法による課題分析

### Ⅲ おわりに

関東職業能力大学校は経営の基本方針として(1)存在意義、(2)魅力(3)外部評価の3点を掲げ、人材育成システム'09の取り組みを「人材育成」と「目標管理」に仕分けし、PPM手法を用いて、大学校全体の目標管理を行い、今後の課題を明らかにしてきた。

限られた人、財、物、情報を最大限に活用して、顧客である事業主、在職者、学生に満足していただくことが大切である。どの事業をどの時期にどのように実施するかは、大学校経営にとって必要不可欠な判断といえる。その際に、シンプルで大胆に意思決定ができる手法としてPPMは有効であると考えられる。また、図6に示すように研究公開訓練における好事例紹介が増加していることは、大学校経営の副産物として特筆できると思われる<sup>(5)</sup>。また、大学校経営という視点での評価手法の研究は少ないが、今後は各系毎、各期毎の詳細な分析検討を加え、よりPDCAがスムーズに行うことができるように改善していきたい。

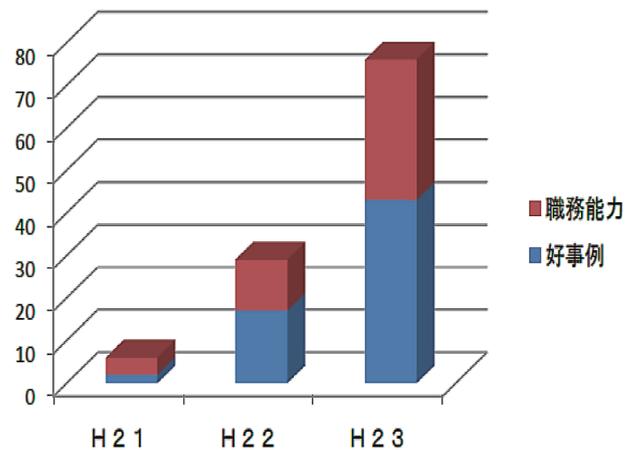


図6 研究公開訓練実施状況(計画分含む)

この報告文作成にあたり、久保前校長から多くの示唆をいただきましたことを感謝いたします。

#### [参考文献]

- (1) 砂田栄光,公共職業能力開発におけるホワイトカラーのOFF-JTについて－情報サービス業における能力開発セミナーの分析から－,技能と技術,1998.6
- (2) 新井吾朗,砂田栄光,PPM手法を活用した教育訓練評価手法構築の試み,職業能力開発研究,2003.3
- (3) 田中萬年,職業訓練原理,財団法人職業訓練教材研究会,2006
- (4) 新井吾朗,砂田栄光,PPM手法を適用した訓練評価手法の試み 第2報－平成13年度から16年度までの指導員研修改善の経過,職業能力開発研究,2005.3
- (5) 森和夫,新井吾朗,PROTSと人造り(能力開発担当者のための指導技術),財団法人海外職業訓練協会,1992