

【寄稿論説】

東洋食品工業短期大学の経営戦略 ービジョンの具現化に向けたゴールの設定ー

千本 克巳*

東洋食品工業短期大学の組織運営を俯瞰すると、仕組みづくりの面ではその形態は完成している。今後はその仕組みを継続的に機能させる取り組みが重要である。本学のミッションとビジョンは既に策定されている。しかし、ビジョンを具現化する為の到達期限と具体的目標（ゴール）が明確となっていない。そこで、ビジョンの具現化に向け具体的目標として「本学入学志願者および在学生を含むステークホルダーから見た本学の魅力度を上げること」とした。具体的目標に向けて期限を設けて活動し、評価指標を用いて点検する。評価指標として、指標1：入学志願者倍率と指標2：実求人倍率を2024年3月末までにそれぞれ200%以上とすることを提案する。まずは教職員への周知と理解を求め、意見交換を深めた上で、個々の部署、立場で全員参加型活動を展開していきたい。

キーワード：経営戦略、ゴール、評価指標

1. 緒言

18歳人口減少が進む中、短期大学は淘汰の波が押し寄せている。これを背景に、国の文教政策にも私立大学に対してマネジメント機能強化や自主的な経営力強化が強く求められている¹⁾。短期大学経営が非常に厳しい時代にあつて、学長の最大の責務は本学が長期に渡って自らが掲げた使命を果たし続け、ステークホルダーから支持を得られ続ける為の大学運営を執行することだとされる²⁾。小日向允氏が著した大学の経営管理における組織運営³⁾という観点で本学の組織、会議体、委員会制度等を俯瞰すると、仕組みづくりの面では十分な形態が完成していると評価できる。しかし、組織運営の本質は形ではなく、その仕組みが十分に機能しているかどうかである。

大学組織に限らずあらゆる組織・団体で、ともすれば多忙な日常業務と日々発生する問題に対処するだけで時間が過ぎていくことが常態化しやすい傾向があるが、それだけに終始していたのでは外部環境、内部環境の変化に追従できず、いずれ廃業・撤退のリスクが高まる。追手門学院の辻本秀二氏の講演要旨⁴⁾によると、これを避けるためには教職員全員の理解と協力のもと、自らの手でミッション（基本的かつ普遍的な使命、目的）とビジョン（具体的なありたい姿）を掲げ、それを実現するための諸施策および実行計画の策定と実行を継続することが有効とされる。

本稿ではこの活動に関して筆者の考えを述べる。

2. 本学のミッションとビジョン

2-1. ミッションについて

本学のミッションは「建学の精神」とそれを実現するために設定した「教育研究上の目的・教育研究上の目標」⁵⁾がこれに該当すると考える。図1に本学の「建学の精神」および「教育研究上の目的・教育研究上の目標」を示す。本学では開学以来「少人数体制で極めて充実した学生一人当たりの教員数を実現」「生産現場に近い設備と経験豊かな実務家教員による実習中心の即戦力型カリキュラム」

建学の精神

心正しく、誠実と勤労の精神を尊び、包装食品工学に関する理論と技術をあわせ修めた包装食品業界の担い手を育成する

教育研究上の目的

包装食品製造に関わる理論と技術の教授ならびに研究を行い、包装食品業界の発展を支えるとともに、人々の豊かな暮らしの創出に貢献する

教育研究上の目標

- ・包装食品製造を支える食材、容器、食品加工、充填、密封、殺菌、保管の各工程に関連した専門知識や技術を身につけるとともに、包装食品製造全体を見通す視野と応用力を養う
- ・包装食品製造に深く関係する各種資格の取得を奨励し、資格に裏打ちされた高い技術力を養う
- ・人格教育に基づき、包装食品製造を担うことができる人間性を醸成する・包装食品業界の発展に寄与する実践的な研究を行う

図1 東洋食品工業短期大学のミッション
(基本的かつ普遍的な使命・設立目的・存在意義)

*連絡先, E-mail : katsumi_sembon@toshoku.ac.jp

「国立大学より安い学費」「就職希望者の就職率100%」といった他大学にはないユニークな特徴を持つ教育活動・学校運営を継続してきた。学校開設以来80年を超えて受け継がれた実績から考えてもミッションに相応しいと考える。

2-2. ビジョンについて

次に本学のビジョンに関しては、前任の後藤学長が描いた「東洋食品工業短期大学のビジョン」⁶⁾がこれに該当する最新情報である。図2に「東洋食品工業短期大学のビジョン」を示す。しかしながら、上記ビジョンを具現化するための「期限（到達すべき時点、費やしてよい期間）」と「定量的目標（何をどの程度にするのかの基準）」が不明確な表現であり、そのままでは本学の活動現場での運用が困難である。

ビジョン

「次世代の包装食品産業界を担う学生の育成」と「セーフフードや食の安全等の社会的問題に直結した包装食品技術の研究拠点としての活動」を東洋食品工業短期大学のビジョンと定め、これらの事業活動を通じて人類社会の発展を支えていく。

図2 東洋食品工業短期大学のビジョン

さらに本学では、ビジョンの具現化や本学の将来戦略を策定する目的で学長が選任したメンバーによる「大学運営会議」を設置している。しかしながら、議事録を見る限り、目の前の課題対応に追われ、当初の目的に即した活動は不十分だと感じる。やはり、原点に戻って、大学運営会議ではビジョンの具現化に関する期限と目標、施策立案と実行計画、予算措置、人的資源の振り分け等を議論し、決定する場として機能させたい。

2-3. ビジョン具現化に向けた共有すべき目標と評価指標の設定

このため、大学運営会議の議長を務める学長の立場で、これからの本学経営を考える際には、①まずは本学のビジョン具現化に不足する「いつまでに」という期限とそれまでに「何がどのようになっていたか」を想定し、②時間経過とともに到達度評価と点検が可能な指標（重要業績評価指標KPI: key performance Indicator）を用いて、③そこに向けて教職員全員参加型の実行可能な具体的活動計画（action plan）を立案し、④必要な経営資源（資金・人材・施設や設備・情報）を最適配分して、達成状況の評価点検をしながら、一步一步着実に実現していく運営スタイルが重要だと考えた。

3. 共有すべき目標の提案

3-1. ありたい姿・めざすべき姿

筆者が考える「本学のありたい姿」とは、まさに建学の精神に基づき、本学のビジョンが継続的に具現化できている状態である。すなわち、後藤前学長が提唱した「次世代の包装食品産業界を担う学生の育成」を構築することである。このためには、本学の入学志願者や在学生を含む本学

を取り巻くステークホルダーから見て、本学が「魅力的な短大」「選ばれる短大」であることだと考える。すなわち、本学の存在価値を「入学志願者および社会からの魅力度」と捉え、魅力度を指標化して全教職員が指標向上に努力する体制を構築したい。まずは2020年度からこの目標に着手し、もうひとつのビジョンである「社会的問題に直結した包装食品技術の研究拠点としての活動」に対する具体的な施策と指標設定は2021年度以降に取り組み始める課題という順番としたい。

3-2. 評価・点検可能な指標の提案

ここで、本学の学生から見た魅力度および食品産業界等から見た評判は何を指標とすべきかを検討する。一般に経営目標の達成度評価に採用する指標は以下のような条件を備えていることが必要である。

- ①参画者全員が理解でき、あいまいさが少なく、その定義づけができて（できればシンプルな数値目標が望ましい）こと
- ②事業環境に多少の変化があってもブレにくい普遍性と目標達成時にはさらに高みを狙える柔軟性があること
- ③事業目標と評価指標に明確な相関・関連性があり、時間経過や具体的手段を講じた前後での比較評価が容易であること

「本学のありたい姿」からみた指標にはいくつかの候補があげられるが、私立大学にとっての顧客である学生からみた魅力度と学生が卒業後に食品産業界等で活躍できた結果から得られる評判を具体的に計測でき、上記条件を考慮すると以下の二つに絞り込んだ。

指標1: 入学志願者倍率＝

$$\text{入学志願者数} / \text{入学定員数} \times 100 (\%)$$

指標2: 実求人倍率＝

$$\text{食品産業界等からの求人数} / \text{就職希望者数} \times 100 (\%)$$

就職希望者数は企業から派遣された学生数は含まない。つまり、指標1は入学志願者から見た本学の魅力度、指標2は食品産業界等から見た本学の魅力度であり、大学の教育サービス対象である学生の「入り」と「出」を把握し、この指標を大きくすることが「ありたい姿」に近づくことだと考えた。本質的には単なる入学志願者数や求人数ではなく、入学してほしい素養を持った志願者数の増加であり、入社してもらいたい企業からの求人数の増加であるべきだが、複雑な層分けや数値操作を避け、定義の単純化を優先した。

就職率という数値も多く短大でアピールポイントに取り上げられているが、本学が毎年ほぼ100%であることと、全てが大学側の努力結果ではなく、学生独自の活動結果もかなり影響するため指標になり難い。また、雑誌等で取り上げられる大学ランキングで採用されている評価指標は本学のように小規模で包装食品製造技術分野に絞った特殊な短大には適さないと考える。

なぜ「入り」と「出」を指標とするのかを以下により詳しく述べる。前節の「ありたい姿」が徐々に実現していけ

れば、本学の入学志願者は自然と増えていき、志願者が増えれば自然と本学の求める資質を備えた学生も選びやすくなると考えた。また、そのような本学が欲しい資質を備えた人材に対して情熱をもった教職員が丁寧に対応、育成することで、包装食品産業界等に巣立ってからの一ひとりの活躍がまわりからの評価となって、それが本学の良好な評判となっていくことが期待される。この良い循環の結果、本学への求人募集数が増加し、就職を希望する学生の選択肢が増える効果も出てくる。逆にこの指標にプラスの影響を与える各種施策を教職員それぞれの立場で自由に発想し、実行計画に落とし込み成果を評価し、成功体験を経ながら個人の能力開発と自職場に貢献した実感を味わって欲しいと考えた。さらに、この指標ならば、現在の本学の組織や運営方法に大幅な変更をせずに各部署、各位がすぐに取り組める利点がある。

3-3. 活動目標の設定

過去6年間の本学受験者数の推移、定員35名を基に計算した指標1を表1に示す。指標1は120%から189%で推移し、6年間の平均値はおおよそ153%であった。これとは別に教職員からのヒヤリング結果として、1学年35名中で本学の求める学力や性格、言動がマッチしない学生数は2割程度（5～6名）含まれるとの意見だった。本学の求める学生（鍛えたい学生）だけで定員35名を充足するためには、受験者数を現状からさらに2割増しの63名、指標1の値は180%となるが、目標としては200%（受験者数70人）以上としたい。

同様に食品産業界等からの求人数の推移を表2に示した。2014年は35名であったが、その後は50名前後を維持で

きていた。5年間平均値は49人、指標2の平均値は171%であった。企業の採用意欲は景気の影響を強く受けるが、本学は景気に左右されない魅力度の指標として求人数をとらえ、指標2は200%以上を目標としたい。

目標到達期限は2024年3月末としたい。この意図は本学が2年間で基準期間とする教育機関であり、とある施策、改善策を実行する場合、その効果は2年毎でしか把握できない。初回の施策が期待したほどの効果が得られないと、次の手を打ってもさらに2年の歳月が費やされる。この絶対的な時間的制約から2回の施策機会（合計4年）と半年の準備期間を設け、合計で4年半の期限とした。

4. 実行計画立案に向けた方策の進め方

この指標1、指標2を目標に一步一步近づけるための仕組みづくり、具体的な方策が必要となる。できることは沢山あると見ている。特に総務部と事務室職員の日常業務の枠を超えた貢献が求められると考える。教員にも、引き続き指導力向上やカリキュラム・教材の改良、学外活動など地道な努力を求める。教職員には現行の業務範囲を超えた活動を求めていくことになる。

但し本学の場合、教職員数に対して会議体や委員会活動がかなり多いので、誰もが複数の役割を担っている。これ以上新たな組織や委員会を立ち上げるのではなく、極力既にある組織の枠組みと、会議体、委員会の仕組みに則って進めていくことにする。むしろ、委員会は教職員数に対して多すぎるので、整理・集約化を検討したい。

まずは、全教職員に活動目標の周知と理解を求める活動が先決である。大学運営会議で本提案に対する意見交換と方針策定を始め、各部署の具体的な施策検討を本年度中に済ませたい。

大学運営会議を司令塔とし、必要な予算措置を講じながら全員参加型活動でアイデア抽出、実行計画立案、活動にあてる時間確保のためには日常業務の効率アップ、指標に基づく成果評価と成果を出した部署や個人の評価といった流れを作っていきたい。

限りある経営資源のなかで、活動資金がどうなっているかも教職員全員が理解しておく必要がある。このために、定期的な資金状況や経費内訳についての説明会を開催し、目的意識を持った経費低減活動や資金捻出の工夫を促したい。

これらの方策を進めるためには以下に列挙したような条件に配慮が必要である。

- ・2019年度方針や各部門の事業活動は継続
- ・意思決定の透明性と情報公開（プライバシーや機密事項には配慮）
- ・安全衛生管理とコンプライアンスの優先度は不変との決意
- ・合理的な（実行可能かつ最速）スピード感をもつこと
- ・学生満足の前に教職員の満足度向上や意欲向上が先決

表1 本学の入学者実績と指標1

年 度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	平均値
志願者(人)	51	42	66	63	51	53	54
受験者(人)	50	42	63	63	51	52	54
合格者(人)	41	37	43	38	38	39	39
入学者(人)	38	36	41	37	36	34	37
指標1 (%)	145.7	120.0	188.6	180.0	145.7	151.4	155.2

指標1 (%) : 入学志願者倍率 = 入学志願者数 / 入学定員数 × 100

表2 本学の求人、就職率実績と指標2

年 度	2014	2015	2016	2017	2018	平均値
食品業界等からの求人(人)	35	52	55	47	54	49
卒業生(人)	28	37	34	37	38	35
うち企業派遣(人)	7	3	6	5	8	6
進学者(人)	0	0	0	0	1	0
就職希望者(人)	21	34	28	32	28	29
就職者(人)	21	32	28	31	27	28
就職率(%)	100.0	94.6	100.0	97.3	97.2	97.8
指標2 (%)	166.7	152.9	196.4	146.9	192.9	171.2

指標2 (%) : 実求人倍率 = 食品産業界等からの求人数 / 就職希望者数 × 100

※就職希望者数は企業から派遣された学生数は含まない

との決意

以上のような考えに基づいて本学の運営に当たる。図3に東洋食品工業短期大学のゴールを示す。今後、期限や目標の妥当性、より具体的な方策検討、方策を進めるために配慮すべき条件等に関して、教職員との意見交換を深める。

ゴール

2024年3月末までに、入学志願者倍率を200%以上、食品産業界等からの実求人倍率を200%以上に高める。

入学志願者倍率(%) = 入学志願者数 / 入学定員(35名) × 100

実求人倍率(%) = 食品関連業界等からの求人数 / 就職希望者数 × 100

※就職希望者数は企業から派遣された学生数は含まない

図3 東洋食品工業短期大学のゴール
(具体的なゴールの設定)

5. まとめ

東洋食品工業短期大学の組織運営を俯瞰すると、仕組みづくりの面では、その形態は完成している。今後はその仕組みを継続的に機能させる取り組みが重要である。本学のミッションとビジョンは既に策定されている。しかし、ビジョンを具現化する為の到達期限と具体的目標(ゴール)が明確となっていない。そこで、ビジョンの具現化に向けた具体的目標として「本学入学志願者および在学生を含むステークホルダーから見た本学の魅力度を上げること」とした。具体的目標に向けて期限を設けて活動し、評価指標を用いて点検する。評価指標として、指標1:入学志願者倍率と指標2:実求人倍率を2024年3月末までにそれぞれ200%以上とすることを提案する。まずは教職員への周知と理解を求め、意見交換を深めた上で、個々の部署、立場で全員参加型活動を展開していきたい。

文 献

- 1) 文部科学省: 2040年に向けた高等教育のグランドデザイン(答申), 中央教育審議会, (平成30年11月26日)
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1411360.htm
- 2) 岩田雅明, 生き残りをかけた大学経営の実践-消えゆく大学にならないために-, (株)ぎょうせい, 東京, (2018).
- 3) 小日向允, 大学の経営管理 原論の試み, 論創社, 東京, (2017).
- 4) 辻本秀二, 講演要旨: 中長期視点からの経営戦略におけるPDCAの理論と実践, 公益社団法人私学経営研究会, No.532, 大阪, (2019).

- 5) 東洋食品工業短期大学: 建学の精神 教育研究上の目的 教育研究上の目標.

<https://www.toshoku.ac.jp/outline/purpose.html>

- 6) 後藤弘明, 東洋食品工業短期大学のビジョン, 東洋食品工業短期大学紀要 4, 1-6, 東洋食品工業短期大学, 兵庫(2017).

Management strategy for growth of the Toyo College of Food Technology

- goal setting for realization of our vision -

Katsumi Senbon*

Current state of organizational operation of the Toyo College of Food Technology is formally completed. From now on, it is important that the operations become more functionally than previous. Our mission and vision are already drawn up, however its deadline and concrete goal for embodying the vision are not clear. Our concrete goal is upgrading attractiveness of the collage for students or stakeholders. Making some efforts to reach the goal and monitor the degree of the attainment periodically is required. I propose that 200% of the ratio of candidate for admission to capacity and 200% of the ratio of job offers to job seekers are appropriate as Key Performance Indicator (KPI) -1 and KPI-2, respectively. At the beginning, making an announcement of this proposal to all collage staff will be necessary. After deep discussions with them, we will go ahead with all-hands activities toward our goal.

Key words : Management strategy, Goal setting,

Key performance indicator