



JFMA FORUM 2010

キャンパスFM業務のセルフアセスメント

JFMAキャンパスFM研究部会

藤村達雄



2010.02.09

目次

1. プロローグ

- 1-1. 大学経営を取巻く現状と課題
- 1-2. セルフアセスメントの例
- 1-3. セルフアセスメントとは
- 1-4. キャンパスFM業務のセルフアセスメントの目的

2. キャンパスFM業務の

セルフアセスメントの必要性

- 2-1. キャンパスFM業務の要素
- 2-2. 求められる自己革新
- 2-3. キャンパスFM業務のセルフアセスメントの要素
- 2-4. セルフアセッサの養成

3. 評価項目の考察

- 3-1. 日本経営品質賞 **JFMES** との比較
- 3-2. 詳細 1 (トップマネジメント)
- 3-3. 詳細 2 (組織・体制)
- 3-4. 詳細 3 (情報マネジメント)

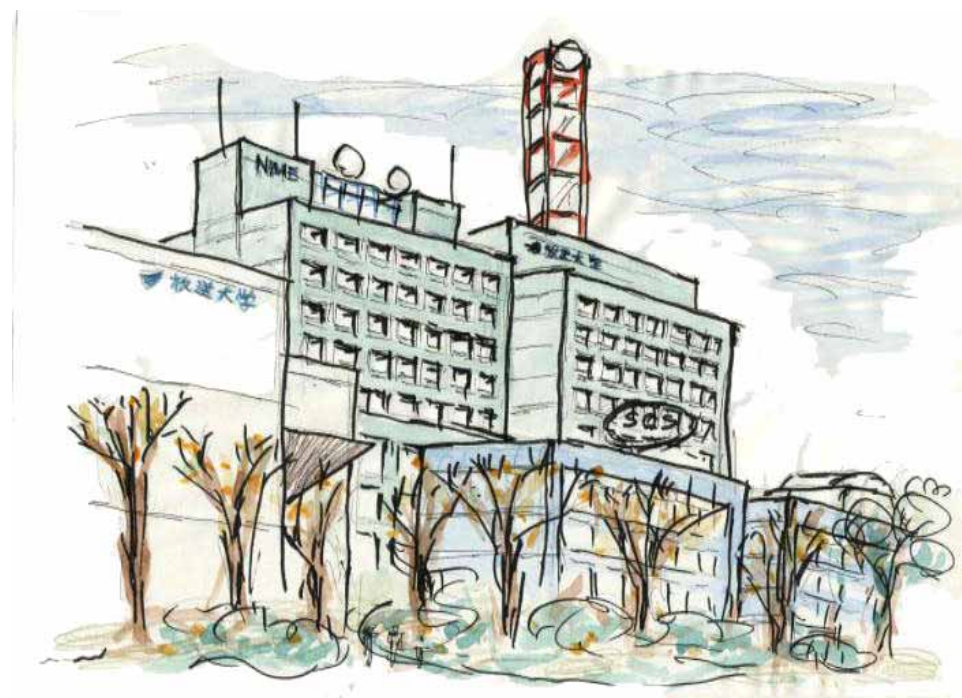
4. キャンパスFM業務の

セルフアセスメントの構成

- 4-0. 6つの視点
- 4-1. トップマネジメントとしての位置付け
- 4-2. 推進組織の設置状況
- 4-3. 体制づくり
- 4-4. 業務プロセス
- 4-5. **SD** (スタッフ・デベロップメント)対策
- 4-6. 情報管理

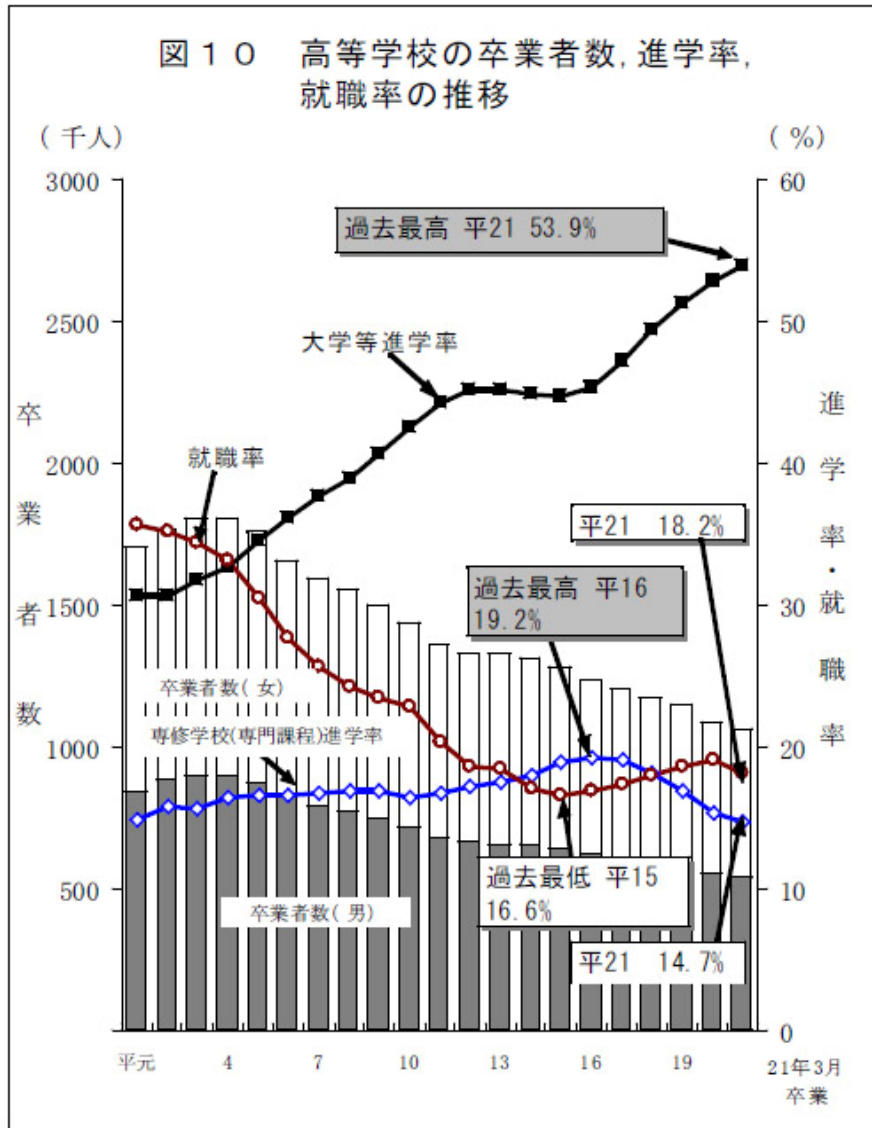
5. セルフアセスメントの手法開発

- 5-1. 私立大学と国公立大学法人との違い
- 5-2. 手法開発の方向性
- 5-3. アセスメントの方法



1. プロローグ

1-1. 大学経営を取巻く現状と課題



文部科学省 平成21年度学校基本調査資料より

社会的課題

大学全入時代の到来

大学の機能別分化

⇒ 学生の確保と総合的支援

経済的課題

世界経済低迷による年収の相対的減少

大学資産の的確な運用

⇒ 効率的な経営の必要性

環境的課題

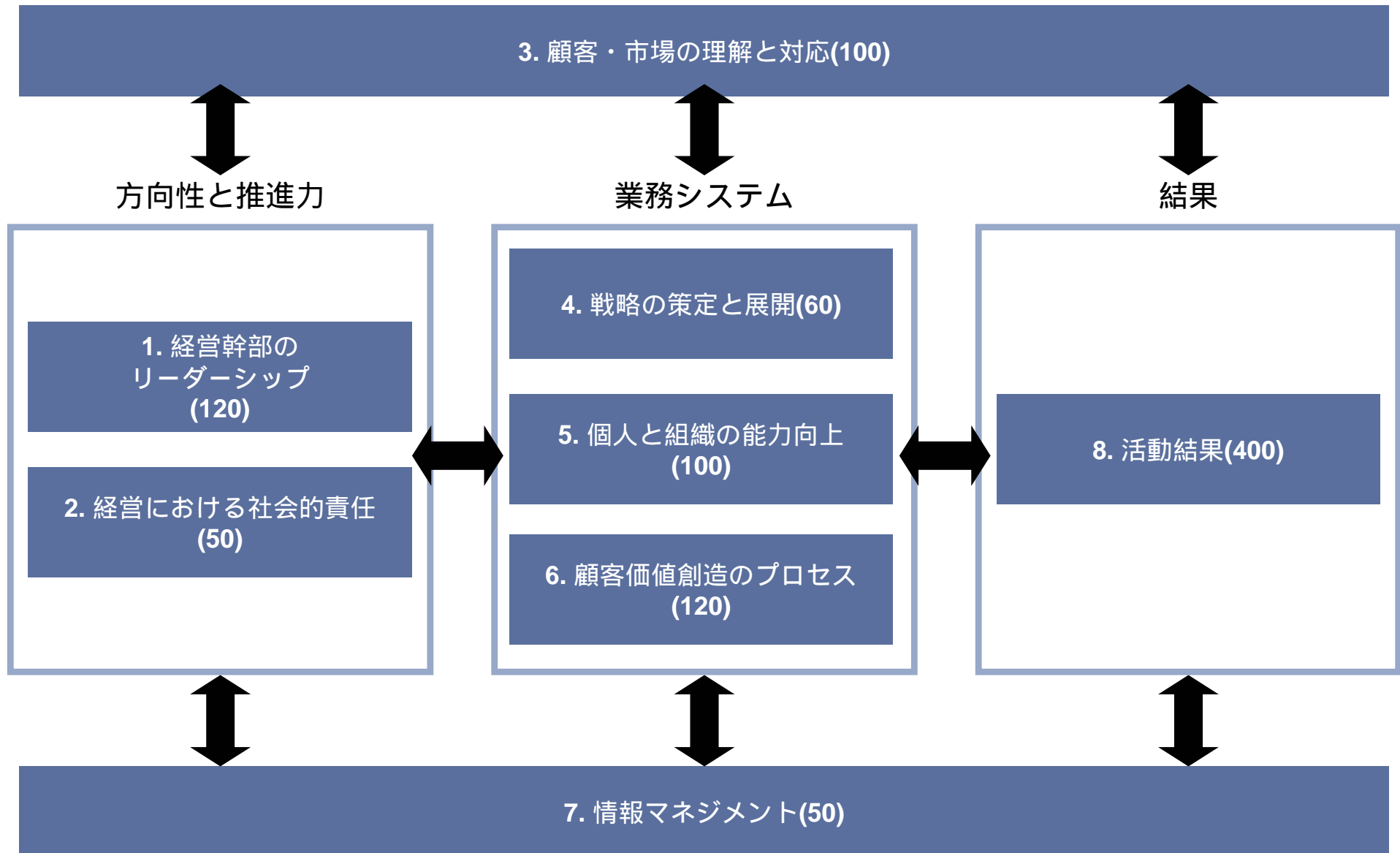
CO₂排出量の削減

施設の省エネルギー運営

⇒ 環境配慮活動の推進

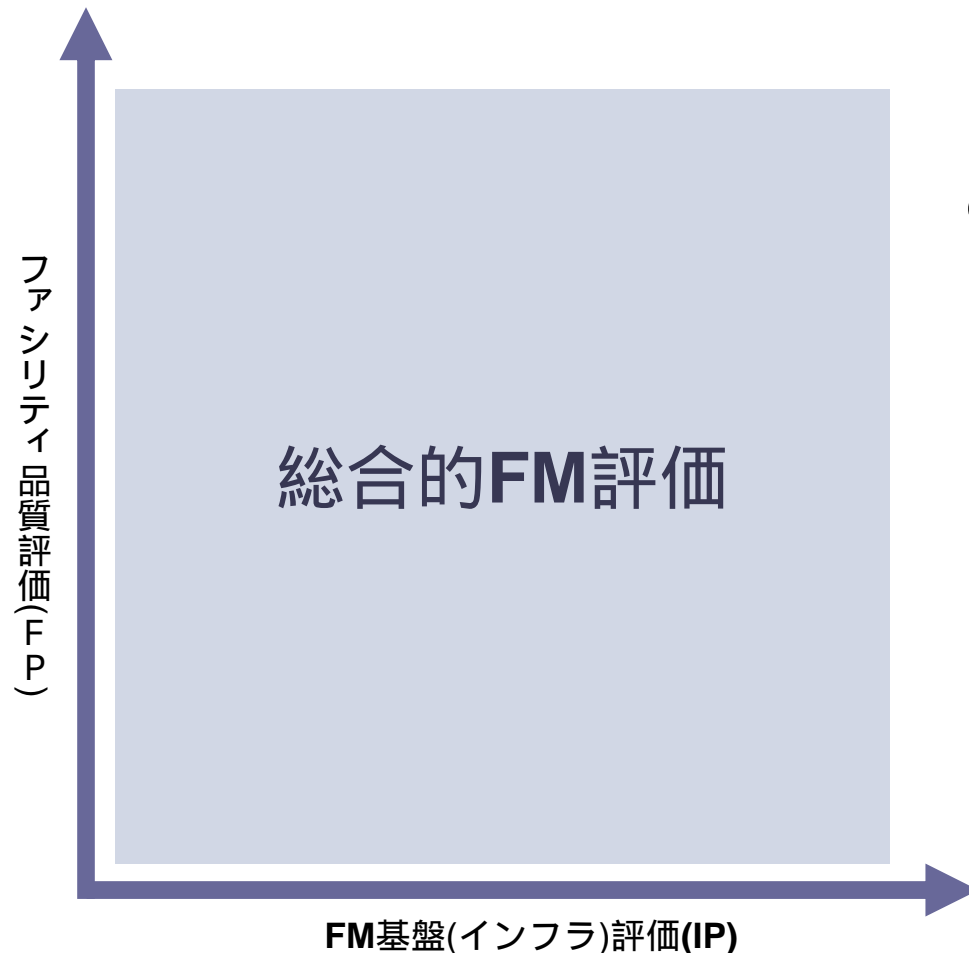
1-2. セルフアセスメントの例

日本経営品質賞



1-2. セルフアセスメントの例

F M評価診断手法・JFMES07



既存ファシリティ(建物・設備・環境等)
のFM性能を診断評価

FM性能は

i). ファシリティ品質(FP)

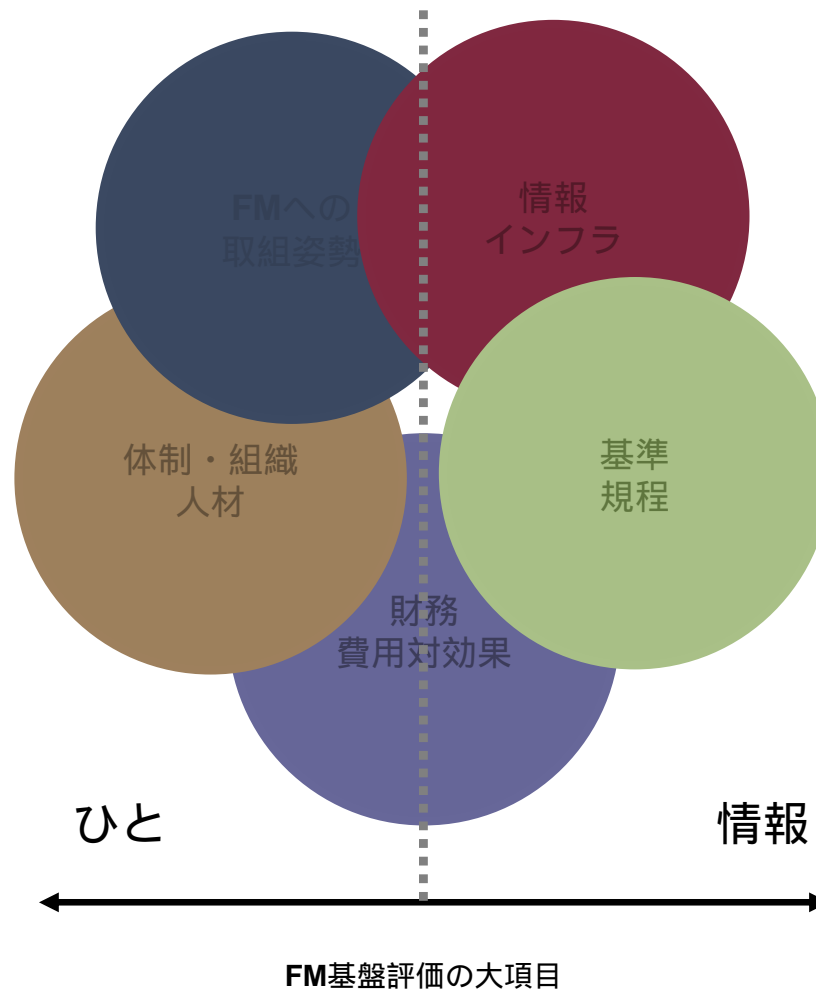
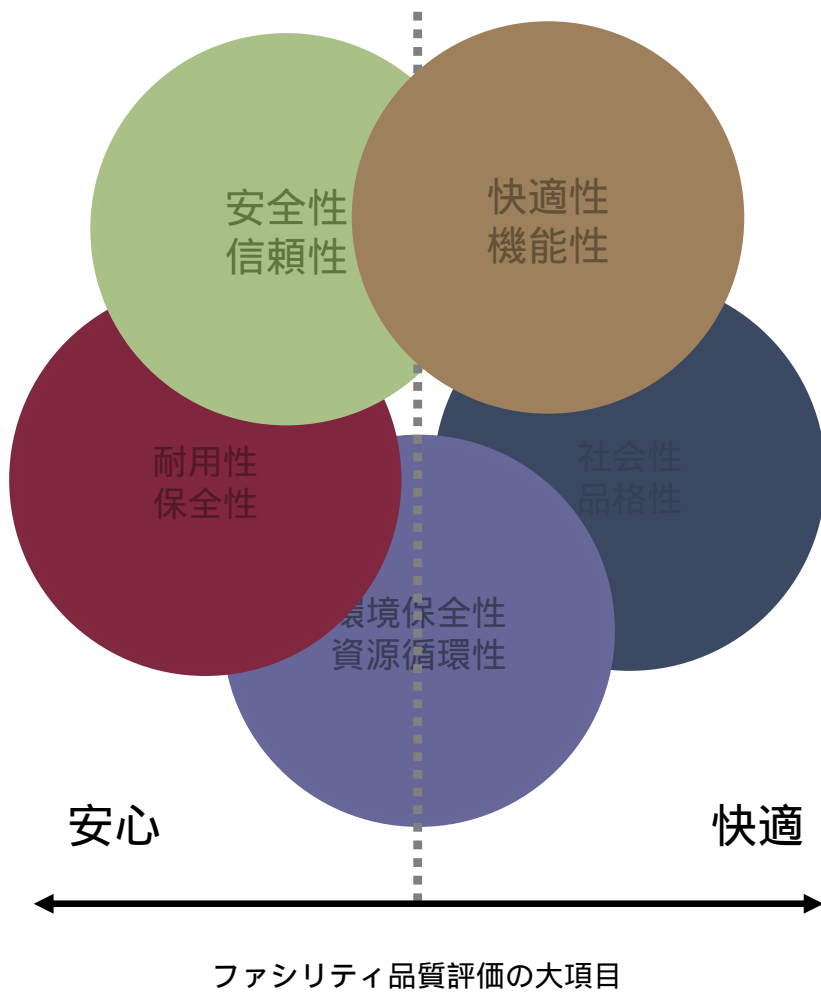
ii). FM基盤(インフラ)

の2軸評価

評価項目は、5段階評価

1-2. セルフアセスメントの例

F M評価診断手法・JFMES07



1-3. セルフアセスメントとは

「セルフアセスメント」の定義
「自己評価」？

「より良くするための方法を自己発見するプロセス」

自分達が発見した
「組織をより良くする方法」を
自分達で実行すること



自己革新を起こしていくこと

1-4. キャンパスFM業務のセルフアセスメントの目的

大学経営を支える
ファシリティマネジメント業務について
出来るだけ簡便に診断・評価し
各大学におけるキャンパスFM業務の今後の展開を
支援する一助となることを目指す

キャンパスFM業務

知識創造空間を提供し、それを効果的に運営させるとともに、地球環境課題に取り組む業務である。



2. キャンパスFM業務の セルフアセスメントの必要性

2-1. キャンパスFM業務の要素

大学のファシリティ（所有・借入）

品質・財務・供給・環境の視点から
事業持続性、社会的責任、顧客満足度を達成する



教育研究に必要な機能と規模の環境を提供
教育研究に相応しい環境を維持する必要



ファシリティを効率的・効果的に
マネジメントすることが重要

2-2. 求められる自己革新

2-2-1. 国立大学法人

施設部署 施設マネジメント実務を担当
各学部 施設の運用管理 など

→ 理事、部局等、各部門間での情報共有が不足
業務のモニタリング活動が不十分



改善に向けての適切な方針・作業が
円滑に進められる制度改革が必要

2-2. 求められる自己革新

2-2-1. 私立大学

老朽化のための施設再整備

ファシリティとしてのブランディング維持

長寿命化・ファシリティコスト削減 など



適切に実施してゆくために
改善していく術が求められている

2-3. キャンパスFM業務のセルフアセスメントの要素

診断評価の要素

改善課題の発見

継続的な改善

5 W 1 Hの要素

項目	内容
WHEN	今
WHERE	各大学において
WHO	大学のファシリティマネジャー
WHAT	キャンパスFM業務の セルフアセスメント手法による評価
WHY	キャンパスFM業務の改善
HOW	評価項目・評価手法の設定 課題の洗出し 改善プランの策定

2-4. セルフアセッサーの養成

セルフアセッサーとは

経営革新を進めるためのプロセスを支援する人



経営者と共に真のビジョンを考える

そのビジョンから現状の課題を明確化

ビジョンを達成するための企画・推進体・コミュニケーション・

具体的プログラムを組織と共に作り上げることを支援

苦境におかれても自身の責任において革新を推進していく



3.評価項目の考察

3-1. 日本経営品質賞 JFMES との比較

日本経営品質賞 アセスメント基準	FM診断手法 JFMES 07(試行版)
1. 経営幹部のリーダーシップ	1. FMへの取組姿勢
2. 経営における社会的責任	
3. 顧客・市場の理解と対応	
4. 戦略の策定と展開	2. 体制・組織・人材 4. 標準・規程 5. 財務・費用対効果
5. 個人と組織の能力向上	
6. 顧客価値創造のプロセス	
7. 情報マネジメント	3. 情報インフラ
8. 活動結果	

3-2. 詳細 1 (トップマネジメント)

日本経営品質賞 アセスメント基準	FM診断手法 JFMES07(試行版)	キャンパスFM業務 セルフアセスメント(案)
1. 経営幹部のリーダーシップ 1.1 経営幹部のリーダーシップ	1. FMへの取組姿勢 1-1 リーダーシップ 1-2 コーポレートガバナンス 1-3 CSR 1-4 事業継続性 1-5 利用者満足度 1-6 供給・調達	1. キャンパスFMのトップマネジメントとしての位置付け 1-1 理事の理解 1-2 事務担当組織の権限・責任の明確化 1-3 人材配置 1-4 FMビジョンの策定 1-5 FMビジョンの啓発・浸透 1-6 FMビジョンの具体化のための体制・仕組みづくり
2. 経営における社会的責任 2.1 社会要請への対応 2.2 社会への貢献		
3. 顧客・市場の理解と対応 3.1 顧客・市場の理解 3.2 顧客との信頼関係 3.3 顧客満足の明解化		

3-3. 詳細 2 (組織・体制)

日本経営品質賞 アセスメント基準	FM診断手法 JFMES07(試行版)	キャンパスFM業務 セルフアセスメント(案)
4. 戦略の策定と展開 4.1 戦略の策定と形成 4.2 戦略の展開	2. 体制・組織・人材 2-1 FM統括管理 2-2 安全・防災管理 2-3 維持保全 2-4 運用管理 2-5 建物に関する諸権利の保全 2-6 人材確保・育成 4. 標準・規程 4-1 FM標準・規程の整備	2. 推進組織の設置状況 2-1 委員会の設置 2-2 公正性の確保 2-3 透明性の確保 2-4 納得性の確保 2-5 審議内容 3. 体制づくり 3-1 標準業務サイクル 3-2 環境、安全衛生 3-3 トータル性 3-4 教育研究活動支援
5. 個人と組織の能力向上 5.1 組織的能力 5.2 社員の能力開発 5.3 社員満足と職場環境		
6. 顧客価値創造のプロセス 6.1 基幹プロセス 6.2 支援プロセス 6.3 ビジネスパートナーとの協力関係		

3-4. 詳細 3 (情報マネジメント)

日本経営品質賞 アセスメント基準	FM診断手法 JFMES07(試行版)	キャンパスFM業務 セルフアセスメント(案)
7. 情報マネジメント 7.1 経営情報の選択と分析 7.2 情報システムのマネジメント	3. 情報インフラ 3-1 FM情報の収集・整理 3-2 FM情報の維持保全 3-3 FM情報の利活用	6. 情報管理 6-1 FMコスト 6-2 スペース 6-3 クオリティ 6-4 環境
8. 活動結果 8.1 リーダーシップと社会的責任の結果 8.2 個人と組織の能力向上の結果 8.3 プロセスの結果 8.4 総合結果		



4.キャンパスFM業務の セルフアセスメントの構成

4-0. 6つの視点

キャンパスFMセルフアセスメントの6つの視点

- (1) キャンパスFMのトップマネジメントとしての位置付け
- (2) 推進組織の設置状況
- (3) 体制づくり
- (4) 業務プロセス
- (5) **SD(スタッフ・デベロップメント)**対策
- (6) 情報管理

4-1. トップマネジメントとしての位置付け

4-1-1. 背景 1 (資産としてのファシリティの見直し)

文部科学省「国立大学法人の組織及び業務全般の見直しについて」

(平成21年6月5日文部科学大臣決定)

教育研究、運営等の業務全般の見直し

業務運営の改善及び効率化、財務内容の改善

効果的・効率的な法人運営の推進

保有資産の不断の見直し・不要資産の処分 (= **PDCA**視点)

➡ 国立大学法人

第2期中期目標・中期計画に所要の措置を講じること

➡ 私立大学

他大学との共同利用の推進、保有資産の不断の見直し等の
資産としてのファシリティの見直し戦略が求められている

4-1. トップマネジメントとしての位置付け

4-1-2. 背景 2 (コア支援業務)

大学の F M 部門のミッション

教育研究活動の高度化・多様化への対応

- ・ 教育研究活動の流動化支援
- ・ 知識創造空間の創出
- ・ 極めて高い水準で特色ある研究拠点の形成
- ・ 学生のための学習支援施設の形成等

安全・安心な教育研究環境の確保

地球環境に配慮した教育研究環境の実現

個性豊かなキャンパス環境の充実

ライフサイクルを考慮したコスト縮減

F M 部門の業務

施設資産の運営

施設の整備・維持保全

スペースの管理

4-1. トップマネジメントとしての位置付け

4-1-3. 評価項目

評価項目	評価内容
理事の理解	理事に「ファシリティマネジメントは、効率的・効果的な大学運営を行ってゆく上で有効な手段であり、保有資産の見直し、既存施設の有効活用、施設の計画的な維持保全及び整備を統合することで、より戦略的な経営に資することができる。」という認識があるか、どうかの評価
事務担当組織の権限・責任の明確化	保有資産の見直し、既存施設の有効活用、施設の計画的な維持保全及び整備を統合した事務組織の権限と責任を明確にしているか、どうかの評価
人材配置	理事あるいは、事務担当組織の部門長に、FMを理解した人材配置がされているか、どうかの評価
FMビジョンの策定	資産の有効活用、財務改善、コア業務の発展に係るFMビジョンを策定している。
FMビジョンの啓発・浸透	施設利用者である教職員の意識改革のために、FMビジョンの啓発・浸透に係る活動を行っている。
FMビジョンの具現化のための体制仕組みづくり	FMビジョンを具現化するために、PDCAサイクルを回す体制・仕組みづくりができているか、どうかを評価する。

4-2. 推進組織の設置状況

4-2-1. 背景 1 (調整活動の重要性)

日常的コンフリクトの可能性 専門プロ集団としての
教員組織と経営組織などの関連の中で

➡ 経営活動の諸側面を教育研究の維持発展という目的のために統合し、
諸活動の相互補完的なバランスを確保すること

大学の存在意識が、社会・大学構成員に等しい共通理解がない
大学では自由な発想とともに批判の自由が保証されている
大学の組織は一見極めて分散的な組織の性格を備えている



経営層と教員組織間での調整機能の必要性

4-2. 推進組織の設置状況

4-2-2. 背景 2 (リーダーシップの前提)

教員の管理を嫌う特質

大学としての活動のパフォーマンスを著しく落とす危険性がある

集団的コミュニケーションの重要性

経営者が独断で決断する前に、教員組織などの専門家集団とのコミュニケーションが不可欠



大学では、多分に技術的な又は公正中立な立場に立ち、
審議を行ってゆく必要がある。

4-2. 推進組織の設置状況

4-2-3. 評価項目

調整機能と審議機能をもった推進組織に係る評価項目

評価項目	評価内容
推進組織（委員会）の設置	ファシリティマネジメントに係る審議を行うための委員会組織が設置されているか、どうかを評価
公正性の確保	委員選出が公正に行われているかと、学外者等の第三者を参加させているか等を評価
透明性の確保	審議内容が公表されているかを評価
納得性の確保	審議方法等納得されることとなっているかを評価
審議内容	資産の有効活用、財務改善、コア業務の発展に係る F M ビジョン等を審議事項としているかを評価

4-3. 体制づくり

4-3-1. 背景 1 (時代の反映)

国立大学の法人化 労働安全衛生法の適用（公立大・私大と共に）

➡ 安全衛生に係る組織の設置

東京工業大学・総合安全管理センター

信州大学・健康安全センター

大阪大学・安全衛生管理部等

「環境問題」と「安全問題」 共に人間活動の活発化に伴って発生した問題

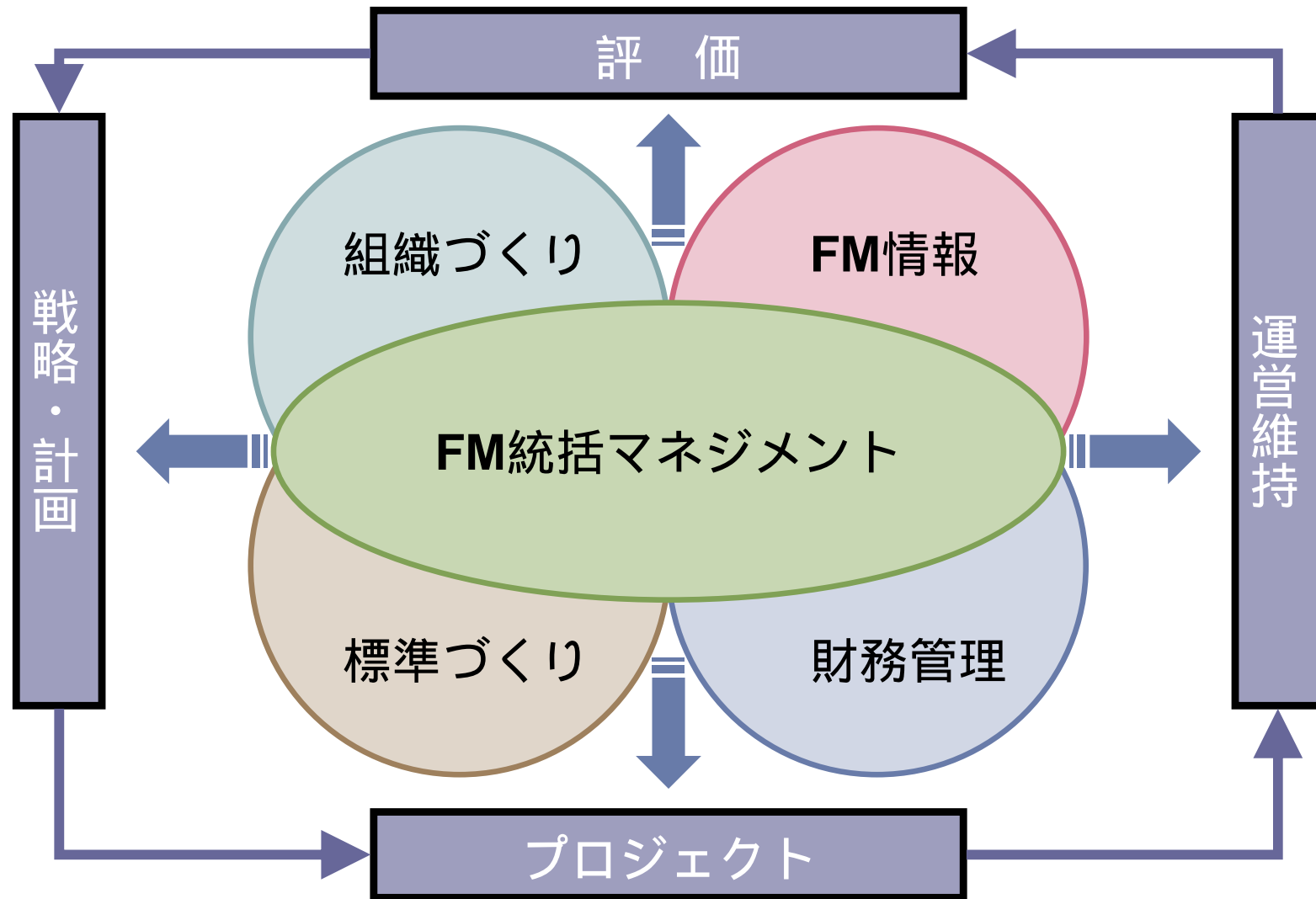
➡ 解決には人間活動や行動をどのようにコントロールするかが鍵



「環境」「安全」「健康」「倫理」を総合的に取り扱うことが必要

4-3. 体制づくり


4-3-2. 背景 2 (標準業務サイクル)



4-3. 体制づくり

4-3-3. 背景 3 (教育研究活動との連携)

ファシリティの竣工後の管理運営 教育研究活動の変化に対応し、
部屋の入替・模様替えなどの実施必要

 ファシリティを教育研究活動に対応させてゆくための
教職員や学生からのニーズをタイムリーに把握できる仕組みづくり

4-3. 体制づくり

4-3-5. 評価項目

評価項目	評価内容
標準業務サイクル	標準業務サイクルを回してゆくための業務ユニットである「FM統括マネジメント」（組織づくり・標準づくり・財務管理・FM情報）「戦略立案」「モニタリング」「不動産取得」「施設賃貸借」「施設整備」「維持保全」「運用管理」「評価」を行う体制があるか、どうかを評価
環境、安全衛生	USR（ University Social Responsibility ）という視点から環境と安全衛生は、重要なことであり、これらを円滑にマネジメントしてゆくための体制があるか、どうかを評価
トータル性	「ファシリティ」と「環境」「安全衛生」は、関連の深いものであることから、これらを一体にマネジメントする体制になっているか、どうかを評価
教育研究活動支援	整備後も、教育研究活動のニーズやクレームを直接受け付けるための体制があるか、どうかを評価

4-4. 業務プロセス

4-4-1. 背景 1 (標準業務プロセス)

項目	細目	解説
統括管理	組織体制づくり 人事管理 FMミッション管理 基準等管理 USR対応	FMのマネジメントサイクルが適切に回るように管理すると共に、大学経営におけるFMに関わる調整機能を持つ業務
企画・計画	調査 企画（中期目標、中期計画、年度計画） 計画（各種プロジェクト計画）	大学のFMに係る方針に基づきFMに関する調査・分析をし、その結果に基づき理事層等に提案を行うとともに、中期目標、中期計画、年度計画等を策定する業務
財務	予算編成 予算統制 固定資産管理（台帳管理、利用管理、貸与管理、取得・処分、借入）	ファシリティに係る整備、管理運営及び企画・計画に必要な予算編成と、その予算統制及びファシリティ資産の管理の業務
契約	資格審査 入札手続 契約手続 適正化対応	企画・計画、整備、管理運営に係る契約について、入札広告の掲示、業者選定、契約締結、モニタリング、完了確認等の業務
整備	情報収集 設計（基本設計と実施設計） 積算 施工監理	ファシリティである、施設・設備、家具・備品、実験設備等をトータルに提供する業務（附属病院においては、医療機器を含む）
管理運営	維持保全（点検、保守、衛生管理、運転監視） ファシリティ運用（利用者対応、スペース管理、構内交通管理） 環境保全（環境対策、緑地管理、エネルギー管理、ゼロエミッション対策） 安全管理（保安・防災管理、安全管理体制等、安全パトロール、安全教育訓練等）	ファシリティを整備（提供）した後、利用者が快適・安全に活用できるようにし、大学の責務である環境保全への対応と、ファシリティを有効活用できるように管理する業務
評価	達成度評価 業務評価	企画・計画において立案した内容の達成度を計ると共に、毎年、FM業務を評価し次年度へつなげて行く業務
情報管理	管理体制づくり 情報管理システム	ファシリティ（土地・建物、家具・実験設備等）を一元的に管理するために、そのものの情報、オペレーション情報、財務・コスト情報等を一括して管理する業務

4-4. 業務プロセス

4-4-2. 評価項目

評価項目	評価内容
事務分掌	標準的な業務体系（表4 - 1）に示された業務について事務分掌が明確にされているか、どうかを評価
マニュアル	クオリティ、スペース、コスト、環境、安全衛生に係るマネジメントマニュアルが整備されているか、どうかを評価

4-5. SD (スタッフ・デベロップメント)対策

4-5-1. 背景

大学への帰属意識

愛校心・信念

大学の発展 (継続性・評判・社会貢献)

自信・満足感

経営支援スキル

フラットなネットワーク型組織への対応スキル
プロダクトアウトからマーケットインの重視へ
施設利用者との協働による業務の推進

キャンパス F M の固有技術の修得

実務スキル (U R E 戦略・リスク察知・戦略モニタリング)

汎用スキル (問題解決・計画化・情報リテラシ・サービス)

4-5. SD (スタッフ・デベロップメント)対策

4-5-2. 評価項目

評価項目	評価内容
有資格者	F M業務に必要不可欠な資格の取得状況等、ファシリティマネジャー資格者の人数
人事評価制度	職務記述書、職務明細書等を作成し求められる職能を明確にする
研修・教育	採用時のO J T、研修会等の実施状況
交流会	他大学や他組織等のF M業務従事者との交流会の実施状況
目標管理	F M部門のスタッフのモチベーション維持等のための目標管理制度の導入状況

4-6. 情報管理

4-6-1. 背景

ファシリティの把握

現況（不具合状況・管理運営状況）把握のための調査・点検
台帳（仕様・規模・状況）の整備
既存図書（実施設計図・竣工図等）の整理

ファシリティマネジメントの見える化

役員・部局長・施設利用者・施設管理者の情報共有化
意識の共有化

4-6. 情報管理

4-5-2. 評価項目

評価項目	評価内容
F Mコスト	整備費、エネルギー費、維持保全費、人件費、資産額等のF Mコストについて、情報収集、作表、評価、D B化等ができているか、どうかを評価する。
スペース	面積、利用者、利用目的、スペースコスト、利用状況、稼働状況のF Mコストについて、情報収集、作表、評価、D B化等ができているか、どうかを評価する。
クオリティ	維持保全の負債、不具合リスト、満足度について、情報収集、作表、評価、D B化等ができているか、どうかを評価する。
環境	C O 2 排出量、廃棄物量、水道料、下水道、ガス量、化学物質等排出量について、情報収集、作表、評価、D B化等ができているか、どうかを評価する。



5.セルフアセスメントの 手法開発

5-1. 私立大学と国公立大学法人との違い

(1) 国からの財政支援

国立大学法人 運営費の 約50%

私立大学 運営費の 約10%
(私立大学等経常費補助金)

(2) FM組織形態

国立大学法人 国立時代の組織
施設マネジメントを意識した組織に改編

私立大学 管財業務の一貫組織で運営
(大規模の大学は整備事業を行う部署が配置)

5-1. 私立大学と国公立大学法人との違い

(3) FM組織の継続性

国立大学法人	管理職が数年で異動 施設マネジメントの一貫性欠如の傾向 (大学によっては教員主体で推進組織を運営)
私立大学	外部からキャリア人材を採用 施設部署職員を育成するケースもあり

(4) FM業務の継続性

国立大学法人	競争性・公正性の観点から委託者を選定 業務継続性を保全することが難しい
私立大学	FM組織以外として 100%出資のマネジメント会社 (特定のゼネコン・設計事務所に 委託ケースもあり)

5-1. 私立大学と国公立大学法人との違い

(5) 意識の差

国立大学法人	施設のあり方に無頓着 施設整備の財源が国の補助金 (法人化後、大学により、受験生に目にとまる トイレ・空調設備などを継続的改善あり)
私立大学	施設のあり方(綺麗さ・先進性) 学生獲得の大きな要素として認識

5-1. 私立大学と国公立大学法人との違い

大学の運営形態

設置者	国立大学法人	公立大学法人	学校法人	放送大学学園
法律 (運営関係)	国立大学法人法	地方独立行政法人法	私立学校法	放送大学学園法
経営組織	役員会、監事、経営協議会、教育研究評議会、総長室等	役員会、監事、経営会議、教育研究会議、	理事会、監事、評議会	理事会、監事、運営審議会、評議会
管理組織	事務局(監査室、総務部、企画部、財務部、学務部、学術国際部、施設部)	総務部、経営企画部、学生センター、総合教育研究機構、学術情報センター、産学官連携機構	法人事務局、大学事務局	事務局(総務部、財務部、教務部、放送部、制作部、等)
人事権	任命権者は、法人の長たる学長	任命権者は、法人の長たる学長	理事長 (教員資格審査は教授会)	任命権者は理事長
財源	国からの交付金、学生納付金、施設整備費補助金、余剰金、寄附金、資金運用金	地方自治体からの交付金、補助金、学生納付金、産業界からの研究助成金、寄付金等	学生納付金、寄付金、補助金、事業収入、産業界等からの研究助成金等	国からの出資金、補助金、学生納付金

5-1. 私立大学と国公立大学法人との違い

大学の会計基準

項目	国立大学法人	学校法人（私立大学）
目的	財政状態・運営状況の報告と開示	財務状況の把握・健全な経営
関係者	国民・文部科学省・役職員	評議委員会・役職員・父母（学納金負担者）
作成資料	貸借対照表 損益計算書 利益損失処理に関する資料 キャッシュ・フロー計算書 行政サービス実施コスト計算書 附属明細書 事業報告書 決算報告書	資金収支計算書 消費収支計画書 貸借対照表 附属明細書 事業報告書 決算報告書
準拠法等	法律 国立大学法人法 基本ルール 国立大学法人会計基準 原則、独立行政法人会計基準を参考にしているが、以下の点について特性に即した取り扱いがされている ・運営費交付金等の収益化の進行基準 ・教育・研究の基礎となる資産の取扱い ・授業料の負債計上 ・共通するセグメント情報の開示区分の取扱い ・たな卸資産等の評価方法の取扱い等	法律 私立学校法 基本ルール 学校法人会計基準 補助金の交付を受ける学校法人の会計基準であり、以下の特徴 ・収益事業は企業会計基準に従う ・資金収支計算書は現金主義により、部門別によるセグメント表示 ・消費支出は、消費する資産の取得価額または用益の対価のこと ・消費する資産には、減価償却資産に係る減価償却を含む ・学校法人が設置する学校を運営するために必要な資産のうち、総合的な計画の下に継続的に保持しなければならない資産が基本金 第1号基本金(固定資産の総額) 第2号基本金(固定資産取得準備資産) 第3号基本金(基金運用資産) 第4号基本金(恒常的に保持すべき資産)
開示	年1回 財務諸表を官報に公告 財務諸表・事業報告書などを一般閲覧 中期目標終了後 事業報告書を公表	年1回 理事長が評議委員会に報告し、意見を求める

5-2. 手法開発の方向性

早期に世に問う必要性

- JUAM(大学行政管理学会)のFM研究会の発足
- 文部科学省「知の拠点 - 我が国の未来を拓く国立大学法人等施設の整備充実について～新たな価値を生み出すキャンパス環境の創造・発展～（中間まとめ）」



施設マネジメントの概念が明確になっていない

何をすべきか明確にする

事業化も視野にする

コアビジネス(「教育・研究」「社会貢献」)を支援するスタンス

5-3. アセスメントの方法

(1) 評価項目

「4.キャンパスFM業務のセルフアセスメントの構成」
に基き検証

(2) グレード設定

5段階評価
(JFMES07,CASUDA=5段階評価)

(3) 解説

評価する場合の判断材料として解説をつける
原則として「キャンパスFMガイドブック2008」
からの引用を想定

資料などのご要望ございましたら

JFMAキャンパスFM研究部会・部会長

藤村 達雄

fujimura1234@yahoo.co.jp

部会員

前田 明洋

Akihiro_Maeda@okamura.co.jp

までご連絡ください。

ご清聴ありがとうございました。