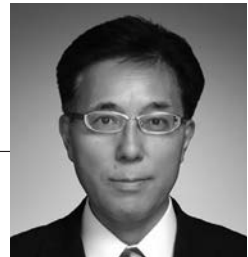


キャンパスFM研究部会

大学改革を支えるFMの支援 2018版ガイドブックの発行をめざして



藤村 達雄 (部会長)

東京音楽大学
認定ファシリティマネジャー
一級建築士

●keywords

2018年問題 SDの義務化 大学職員の力量強化
実効性のある中長期計画の策定・具現化 ガバナンス・マネジメント改革

サマリー 18歳人口が増えない時代に突入するとされる「2018年問題」を間近にして、キャンパスFMへの取り組みも、見直しが迫られている。これまで、本部会では『キャンパスFMガイドブック』を、総論編として2000年に、各手法の網羅編として2008年に発行し、啓発普及をめざしてきた。しかし、ごく一部の大学以外において、FMは十分に活用されていない。その要因の一つに、経営に直結する財務との関連性を十分に示してこなかったことがあると思料できる。また、大学は、今年度からSD（スタッフ・デベロップメント：職員の職能開発）が義務化された。大学のファシリティマネジャーは、中教審大学教育部会において提議される高度専門職と捉えられ、大学経営への働きかけが一層必要とされる。このような中で、前回のR2以降の活動と今後の取り組みについてまとめた。

活動内容 本部会は、○啓発普及活動〔大学の経営陣並びに、施設及び財務の職員が、キャンパスFMを意識し、その必要性を認識させる〕、○研究開発活動〔キャンパスFMを実施する際に必要となる概念・手法等を確立させる〕、○支援活動〔施設に係る業務の変革や、キャンパスFMの創造をめざす大学等を支援する〕の3つを目的に活動している。

成果 『月刊スクールアメニティ』（ポイックス社）に、「国内外の多様な学生に交流を促す国際教育寮の整備：早稲田大学」（2015.10）、「プロジェクトもサステイナブルに：東京大学」（2016.1）、「リベラルアーツ教育の一環としての学生寮：国際基督教大学」（2016.5）、「FM手法によるキャンパスの省エネ：帝京大学」（2017.3）を掲載した。

メンバー 部会長：藤村 達雄（東京音楽大学） 副部会長：近藤 眞道（大成建設）
ベンチマーキング分科会リーダー：一箭 憲作（コクヨマーケティング）
保全業務分科会リーダー：堀 靖雄（オリックス・ファシリティーズ）
部会員：小山 武（元芝浦工業大学） 増村 昭二（元日本設計） 上野 武（千葉大学） 小篠 隆生（北海道大学）
岸本 達也（慶應義塾大学） 小松 尚（名古屋大学） 木多 道宏（大阪大学） 尾崎 健夫（早稲田大学）
小永井 耕一（東京都（南三陸町派遣）） 掛井 秀一（徳島大学） 恒川 和久（名古屋大学） 和泉 隆・生天目 泰（帝京大学）
池田 磨佐人（三井不動産） 岡田 真幸・興津 利継（竹中工務店） 上坂 修（ヘルスケア FM 研究所）
馬場 弘一郎（住総研） 鈴木 晴紀（PRE-CRE 戦略研究所） 大法 嘉道（三菱食品） 岡本 仁志（ポイックス）
柴田 千晶（イトーキ） 野島 佑介（三菱地所リアルエステートサービス） 角野 秀樹（内田洋行）
岡田 隆信（東京海上日動ファシリティーズ） 大野 和夫（立教女学院） 内山 宏（ア・ファクトリー）
佐々木 隆人（東京農業大学） 松元 裕樹（メタウォーター）
事務局：土屋 知彦（JFMA）

1. プロローグ

本部会は、2013年からベンチマーキング分科会の活動を、2015年からは、保全業務分科会を加えメインに行ってきた。ベンチマーキング分科会は「ベストプラクティスの提示」、保全業務分科会は「インハウスファシリティマネジャーと保全業者がWin・Winになること」をめざしている。

2016年までは、2つの分科会の活動をメインに行ってきた。2017年に入ると、部会として共通のテーマをもって取り組む方向性を探るとい問題提起がされた。これまで、重要なことという認識はあるが、手が付けられていなかった経営に直結する「財務分析」を取り上げることとした。財務分析は、大学の施設担当者がファシリティマネジャーとして経営的センスを持つという視点からも、より深めてゆく必要がある。

他方、大学は今年度からSD(スタッフ・デベロップメント)が義務化された。これは、現在大学がおかれている厳しい環境を踏まえ、戦略的な大学経営を進める人材育成を図るものである。この戦略的な大学経営を行うには、大学職員の力量の強化とそれを発揮するための経営・教学への参画に加えて、実効性のある中長期計画の策定・実行・到達度評価、政策の浸透や課題の共有、政策を実行し得るガバナンスとマネジメント組織と運営の一体化、リーダーシップの強化を行う必要がある。これらは、FMを推

進する上でも欠くことができないことである。義務化されたSDを踏まえて、FMの啓発普及について、再検討を必要がある。

現在、2つの分科会が行っている活動は、FM部署やFMスタッフが、自学の教育研究、社会貢献等の世間での評価をあげ、存続できるようにするために、何をどのように行ってゆくかを明らかにするものである。これらの活動は、戦略的な大学経営の一つであり、この成果は、これからキャンパスFMを率先して実施しようとする大学の、有益な資料と成り得ると考えている。

西暦	活動概況
2015	6月 17日 早稲田大学国際学生寮W ISH取材(BM分科会)
	7月 28日 東京大学 TSCP室取材(BM分科会)
	10月 保全業務分科会の設置
	11月 4日 国際基督教大学学生寮取材(BM分科会)
	11月 30日 秋の夜学校[実践女子大学理事長講演]
2016	3月 4日 東京学芸大学維持保全委託取材(保全業務分科会)
	6月 22日 上智大学祖師谷国際交流会館取材(BM分科会)
	8月 9日 早稲田大学プロパティマネジメント社取材(保全業務分科会)
	9月 14日 帝京大学板橋キャンパス省エネ取材(BM分科会)
	10月 18日 上智大学祖師谷国際交流会館取材(BM分科会)
2017	4月 26日 財務分析の提言
	5月 15日 共立女子大学ウィズ・ケイ取材(保全業務分科会)

図表1 R2以降の活動概況

取材大学	取材テーマ	取材年月日	ポイント
早稲田大学	国内外の多様な学生に交流を促す 国際教育寮の整備	2015.06.17	<ul style="list-style-type: none"> キャンパス部門・レジデンス担当・エクステンションセンター・総務・教務などによる連絡協議会が設計・運営を検討 「生活寮でなく教育寮としての成長の場」を意識 週1回の「S I (Social Intelligence) プログラム」受講を必須
東京大学	プロジェクトもサステナブルに	2015.07.28	<ul style="list-style-type: none"> 2008年から総長直轄組織の「TSCP室」の継承 総長参加の隔月定期会議における意思決定を支える体制 削減目標「TSCP2030」(実験系も含めた50%削減)への取り組み プロジェクトを維持するためのスタッフの意識
国際基督教大学	リベラルアーツ教育の一環としての学生寮	2015.11.04	<ul style="list-style-type: none"> 多くの学生をキャンパス内の寮に入居させる(生活しながらリベラルアーツを学ぶ) 各居室は二人部屋で対話(dialogue)を促進 寮運営は学生に委ねられ、寮会が寮全体・フロア・ポットごとに行われ、それぞれが異なっている
帝京大学	FM手法によるキャンパスの省エネ	2016.09.14	<ul style="list-style-type: none"> 東京都の環境確保条例によるトップレベル事業所の認定取得 教学・医療サービスに影響を及ぼさない省エネをめざして 主業務(コアサービス)である教学・医療と、これらを支援する業務(フリンジサービス)の両方の最適化

図表2 ベンチマーキング分科会の取材概要

今回のジャーナル R3 は、2つの分科会の活動、財務分析の提言、今後の取り組みについて取りまとめた。なお、本部会の R2 以降の活動の概況は図表 1 のとおりである。

2. 2つの分科会の活動

(1) ベンチマーキング分科会

前回 2015 年の R2 の報告以降、ベンチマーキング (BM) 分科会では、5つの大学の取材を行い、4大学の報告をスクールアメニティに掲載した。その概要は、図表 2 のとおりである。2016 年 6 月 22 日と 10 月 18 日に行った上智大学の「日本学生支援機構から祖師谷国際交流会館の購入」等についての取材報告は、時期をみて行う予定である。

また、これまでの 12 事例を 4つのテーマに分け、ベストプラクティスの分析を開始した (図表 3)。

テーマ	取材大学
都心型 都心回帰	芝浦工大(田町) 東京電機大(北千住) 実践女子大の3校
図書室 ラーニングcommons	千葉大(西千葉) 明治大(和泉) の2校
エネルギー 環境保全活動	東大(駒場) 東工大(大岡山) 東大(本郷) 帝京大(板橋) の4校
国際学生寮 教育寮	早稲田大(中野) ICU 上智大(祖師谷) の3校

図表 3 取材大学と4つのテーマ

(2) 保全業務分科会

インフラ長寿命化、総合的な施設マネジメントの検討および大学における施設戦略等、大学における保全業務はますます戦略的な施策が求められている。そうした状況を鑑み 2015 年 10 月、大学施設関係者、ファシリテーター、サービス提供者等により保全業務分科会を設立した。

下記の 3 点を大きな目的として活動を行っている。

- ・ 保全業務から得られる情報を施設戦略につなげる仕掛けづくりの研究

- ・ 保全業者からの報告により、大学が的確な判断ができる仕組み
- ・ 大学が必要とされる保全業者のスキル、レベルの明確化
現在の活動の主体は各大学における保全業務の担い手を直接訪問しインタビュー等により、大学が抱える現状の問題点、保全業務発注における一般的な課題 (作業品質とコスト管理、受託者の理解度、大学担当者と委託業者の役割分担の不透明性など) についての各大学の対応等をまとめている。

これら訪問先のうち東京学芸大学での保全業務について紹介する。2006 年度より導入されたもので、「直し救急隊」と呼ばれる内容である。日々発生する小修繕への要望、対応時間の短縮などを目的として契約仕様の中に『緊急障害時の対応』を規定し、日々の小修繕は委託先であるビル管理企業が実施している。通常、構内で発生する小修繕は施設の担当者が窓口となり、その初期状況を確認していることが多く、不定期な電話対応、呼出、現場確認などに追われることも多い。そうした不定期な対応を仕様内で規定し、処理可能なものは管理企業が修理を行う。管理企業で処理できないものが施設担当者へ報告され、予算化、修繕対応となる。管理企業の対応と施設担当者が行う内容を明確に決めている事例は先駆的であるといえる。これにより施設担当者は不定期な呼出、急な対応、小修繕への要望などを受け付ける時間から解放され、本来の業務である施設戦略、修繕計画立案と実行に注力できる。これは発注者である大学施設課と委託先である管理企業がその役割に応じてルールを決めて業務



写真 1 保全分科会の取材風景

に当たっている一つの好事例といえる。

その他、2016年8月には早稲田大学、2017年5月には共立女子大学をそれぞれ訪問し、保全業務を担う出資会社のご担当より直接お話を伺うことができた。どちらの出資会社においても業務品質の向上とコスト削減という、相反する命題に真っ向から取り組まれている実情をご教示いただけている。

今後はこれら各大学での対応事例、好事例などから経営、財務に資する発注仕様、施設の戦略的活用に関する保全手法などをまとめていきたいと考えている。

3. 実践女子大学理事長講演会

秋の夜学校2015において、本部会は前年度(2014)にBM分科会が実施した取材をきっかけに、BM分科会チームの粘り強い交渉の甲斐あって、実践女子学園の井原徹理事長の講演会を11月30日に実施した。当日は部会員の協力のもと、受付、誘導、講演の運営など、予想外の170名余の参加にもかかわらず、滞りなく行うことができた。JFMA事務局からは、成田常務理事(当時)にあいさつをしていただいた。

「今、決断のとき!大学経営におけるキャンパス戦略を考える」と題し、2014年4月に開校した実践女子大学渋谷キャンパスの講義室において、渋谷と日野の2校地展開について、その背景と経緯、大学経営とのかかわり、自らの決断と志、これからの方針を語っていただいた。FMに関するポイントを3つあげる。^{参考文献1}

■井原理事長講演より



実践女子大学理事長
井原 徹 氏

理事長の決断

建設会社はプロポーザルで選びましたが、このプランは高い方で、一番安いプランとは20億円くらい違っ

ていたと思います。ですから私も理事長として、キャンパス計画室長の高田先生に「もうちょっと違う選択はないですか」と談判したけれども、いかにこの案が本学の望んでいるものに忠実かつプラスアルファがあるか、理路整然と説明されました。確かにお願いしてよかったと思います。学生の評価もとても高いです。ただ、経営の観点からはかなり高ぶれたことも間違いありません。

未来をつかみ取る

28億円を借りることで、87億円までならべできることを突き止めました。その代わり、年間の返済はピークの年で2億2,000万円くらいになる。その後低減していきますが、これはとても払うことはできません。となると、やっぱり借金地獄であつという間に5年も経たないうちに潰れてしまうかもしれない、そこまで思いました。

しかし逆にいえば、この2億2,000万円をなんとかできれば、実現できるのです。この当時、これからの実践女子学園をどうするかという将来構想委員会がありました。2校地展開やカリキュラム充実などを話し合い、理事会としても協力しましたが、ある委員が、ボーナスをカットすれば生み出せるのではないかということです。……既得権に縋り付いて未来を失うつもりはありません。教職員のみなさんも、納得はできなくても理解はしてくれたと思っています。



写真2 講演の風景

経営者の役割

経営者は、未来を、自分たちの学校の未来を、とことん信じて、そして未来をつくる、これが経営者の役割であると、私は自覚しています。ですから、未来をつくるために我慢してくださいということは、私は経営者の責務だと思っています。これは、どこの大学も企業もそうだと思います。未来をつくるためにやっているのではないですか？

聴衆のコメント

講演会終了後、寄せられた感想から、いくつかを下記に記す。

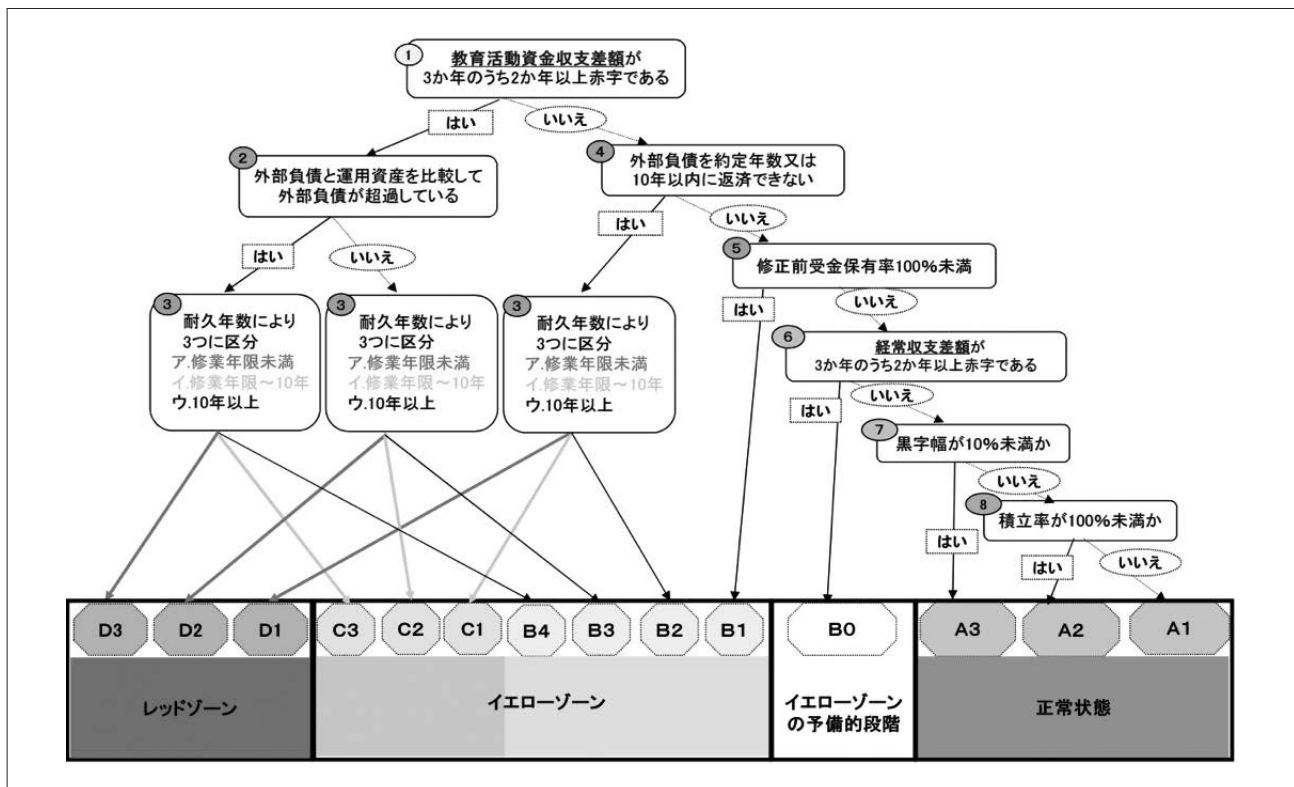
- ・われわれファシリティマネジャーに対して「箱物重視になるな。何をつくりたいか。夢・希望・活動を重視して貰いたい」といわれたこと。(私立大学 施設担当課長)
- ・「危機意識を共有し、将来のビジョン、何のためにやるのかの明確な打ち出しを行い、大きな決断を下し、結果・成果まで導いた」ことに感銘した。(国立大学 施設部長)
- ・事業費等の情報について詳細にご報告いただいたので、移転計画全体のボリューム感がイメージしやすかった。(私立大学 施設管理課長)

・理事長による経営上の考え方など、普段聞くことのできないお話で新鮮でした。設計の立場からすると、欲張りかもしれませんが、校舎見学会や、設計にかかわられた高田先生のお話とセットだとより充実すると思いました。(国立大学 建築系教員)

著者にとって印象的な言葉は、「早く行きたければ、一人で行け。遠くに行きたければ、皆で行け」であった。仕事のやり方を変えなければと思った。

4. 財務分析の提言

『キャンパス FM ガイドブック 2008』では、財務管理の項目に、「施設運営費」「施設関係投資」「施設関係資産」「ライフサイクルコスト」「財源確保」の5つをあげている。大学経営においては、これらの要素を複合的に処理し、大学が存続できるのかという判断と、その状況の中でFMとして何を行うかの提案が求められる。しかし、本部会においては、このような検討はしてこなかった。財務状況の点から大学が存続できるのかを判断し、存続するために、施設をどのように扱い、どのような戦略を立案するのかは、



図表 4 定量的な経営判断指標に基づく経営状態の区分

重要な事柄である。これを「財務分析」と定義する。より具体的な指標や考え方を本部会において、提言していきたい。

日本私立学校振興・共済事業団は、2015年に改正された学校法人会計基準に基づく「定量的な経営判断指標に基づく経営状態の区分」を示し、「正常状態」(3区分)「イエローゾーン」の予備的段階「イエローゾーン」(7区分)「レッドゾーン」(3区分)の14区分を提唱している(図表4)。

国立大学のものとしては、大西好宣らが法人化された2005年度から2009年度の期間における財務分析を「財務状況でランキングする」として行っていた。^{参考文献2}2005年度と2009年度の対比の概説を次のように記載していた。

- ・まず収支面では、経常収益は10.9%増加。うち主要収入の運営費交付金△2.7%、学生生徒納付金△6.1%とともに減少し、その比重が低下。
- ・一方、附属病院収益、補助金、外部資金中の受託業務収益等の増加が寄与した。
- ・経常経費は、診療業務経費、教育・研究経費、人件費、管理費等の増加から12.7%増加。
- ・これらの差である経常利益は、運営費交付金の減少を上回る減少となり、経常利益率も2.9%から1.3%へと低下。
- ・この一部である附属病院収支の方は大幅改善し、その金額は29%の増加。
- ・総利益は、2009年度が6年間の第1期中期計画最終年度に当たり、調整としての運営費交付金清算および積立金取り崩しが効果となり、86.7%の大幅な増加。
- ・貸借対照表関係では、自己資本(純資産)は資本金自体が微減ながら資本剰余金と利益剰余金の増加により4.8%増加したものの、有形固定資産の増加による総資産の増加が8.0%とこれを上回り、自己資本比率は2.1%低下。

今後、BM分科会や保全業務分科会が行う取材に際しては、大学が公開している情報から、「財務分析」を行っていききたい。その際、たとえば、次のような財務に関

する状況を捉え、それがFMに及ぼす影響等を把握し、FM戦略としてどのように構築されているかを分析し、必要な要件を整理する。

- ・学生数の減少に対して警戒感を持っており、財務体制の強化に向けて、明確に舵を切っている。
- ・事業活動収支もプラスであり、社会の傾向変化に対して手が打っている状況にある。
- ・1号基本金と有形固定資産の差が広がっていることは、減価償却が進んだ建物が多い、つまり、これから建物修繕・更新期にかかる建物が多いと推測される。
- ・減価償却特別引当資産は確保しておらず、2号基本金を130億円程度積んである。

FM戦略を構築する際に、どのような「財務分析」を行っていくか、これから、さらに検討して行くこととしている。

6. エピローグ

これからは、これまで2つの分科会が行っているベストプラクティスの収集・分析に加え、コストの視点からの経営に直結する財務分析の整理も行うことにする。これらは、課題解決のために実効性のある中長期計画の策定と、その具現化のために必要なメソッドを明らかにしたい。また、キャンパスFMのために行うべき、ガバナンス・マネジメント改革についても言及してゆきたい。これらをまとめ、2018年度版ガイドブックの編集をめざしたい。

なお、BM分科会と保全業務分科会は、活動目的が同じで、テーマが異なるだけなので、現在は1本化して部会として運営している。

参考文献

- 1: JFMA FM秋の夜学校 2015 特別講演会、キャンパスマネジメントレポート 21No.6、2016.3.25発行(ポイックス社)
- 2: 第5回・国立大学法人を財務状況でランキングする: 平成21年度・国立大学法人財務状況による財務総合ランキングの試み、大西好宣・依田武和、大学マネジメントMAY 2011 Vol.7 No.2