



# 大学淘汰時代を乗り切るキャンパスFM ～ガイドブックの見直し～

— J F M A フォーラム 2019 —

キャンパスFM研究部会長 藤村 達雄

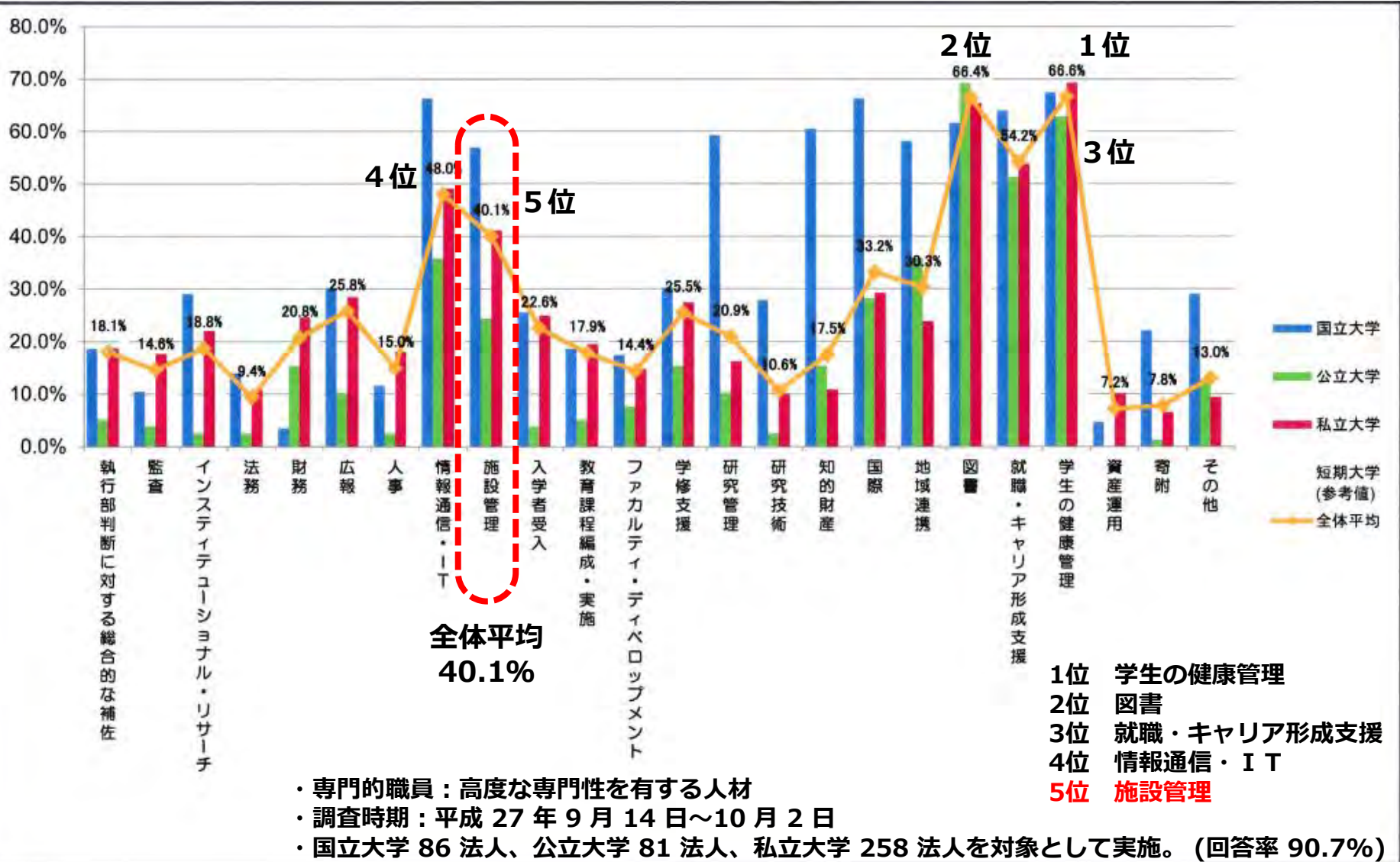
2019.02.22 (金)



## 本日のポイント

- 大学は、大学淘汰時代に突入し、経営の充実・強化が求められる。
- 施設担当部署においては、より、FMを活用した取組が必要となる。
- そこで、キャンパスファシリティマネジャーが行うべきことを列挙。
- これから、FMを導入しようとする大学に役立つ、ガイドブックの編集方針を示す。

# 大学における専門的職員の配置状況



出典：大学における専門的職員の活用実態把握に関するアンケート調査

# INDEX 総括



1. 大学淘汰時代とは
2. 大学が抱える課題：経営の充実・強化
3. これからの大学経営
4. 大学経営を支えるFM
5. キャンパスファシリティマネジャーが行うこと
6. ガイドブックの見直し



※宇都宮大学 フランス庭園  
徳島大学 薬学部校舎



# 1. 大学淘汰時代とは

1-1. 18歳人口の減少

1-2. 入学定員割れ

1-3. 大学淘汰を加速する外圧

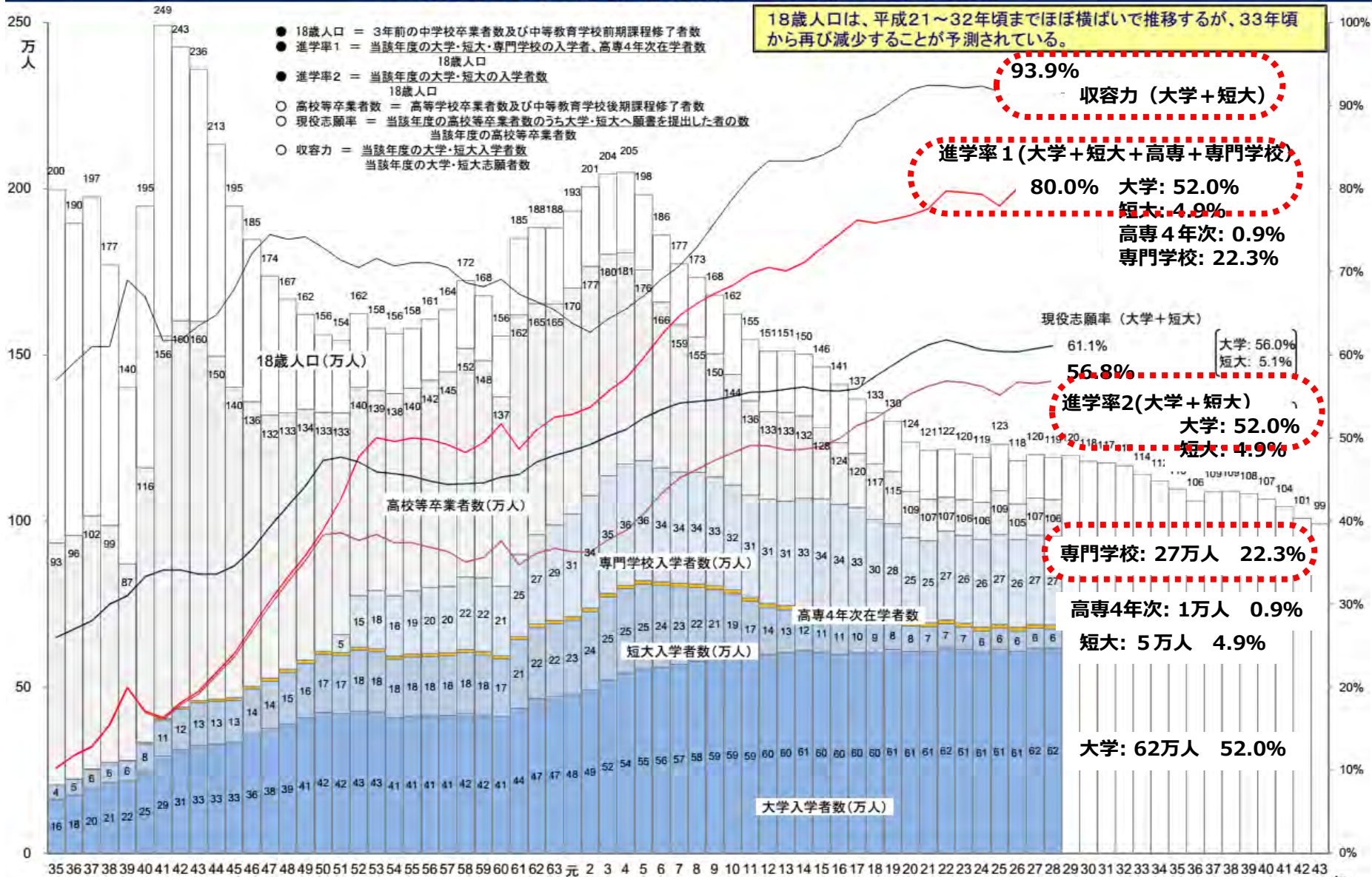
1-4. 日本の既成概念を覆すミネルバ大学



※公立はこだて未来大学 スタジオ

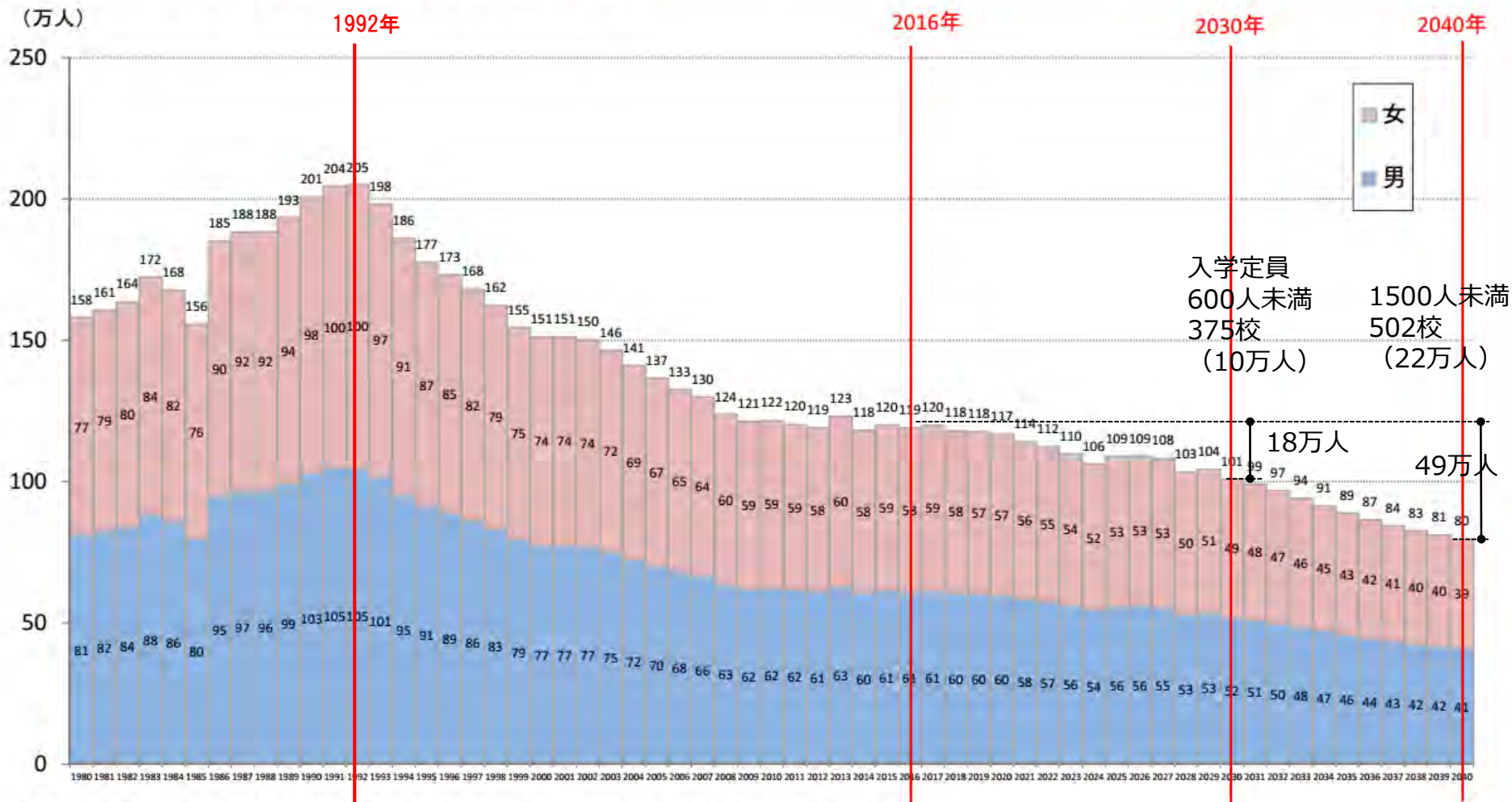
# 1-1. 18歳人口の減少

## 18歳人口と高等教育機関への進学率等の推移



# 18歳人口と将来推計、大学数・大学進学者数等の推移

○ 2016年の18歳人口は、120万人程度であるが、2030年には約100万人程度まで減少し、さらに2040年には約80万人まで減少するという推計となっている。

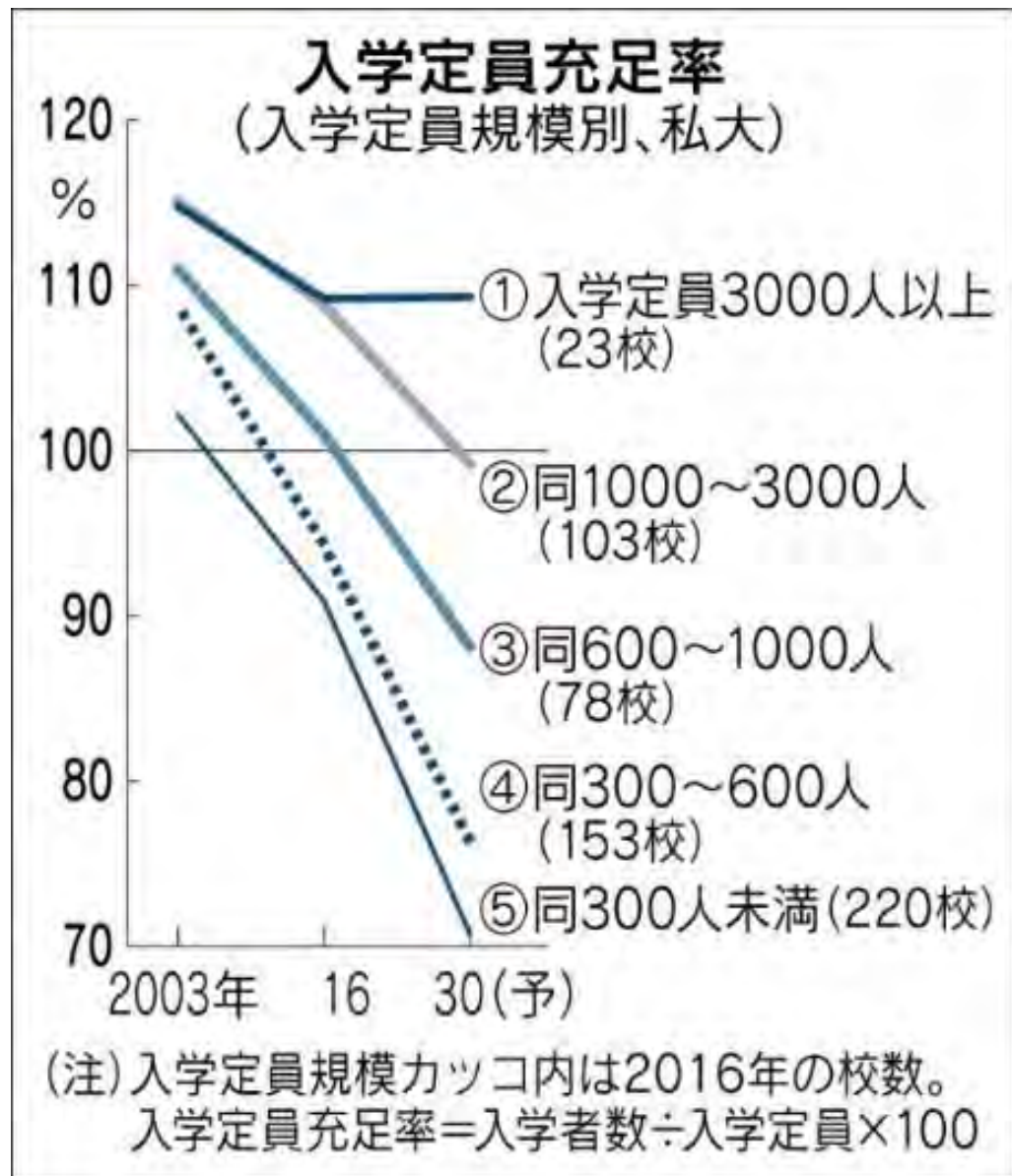


昭和41年  
大学総数：346校  
私立大学数：235校  
18歳人口：249万人  
入学定員：19.5万人

平成4年  
大学総数：523校  
私立大学数：384校  
18歳人口：205万人  
入学定員：47.3万人

平成28年  
大学総数：779校  
私立大学数：604校  
18歳人口：119万人  
入学定員：58.4万人 (25年度)

# 1-2. 入学定員割れ



## 充足率格差拡大

〔記事抜粋〕

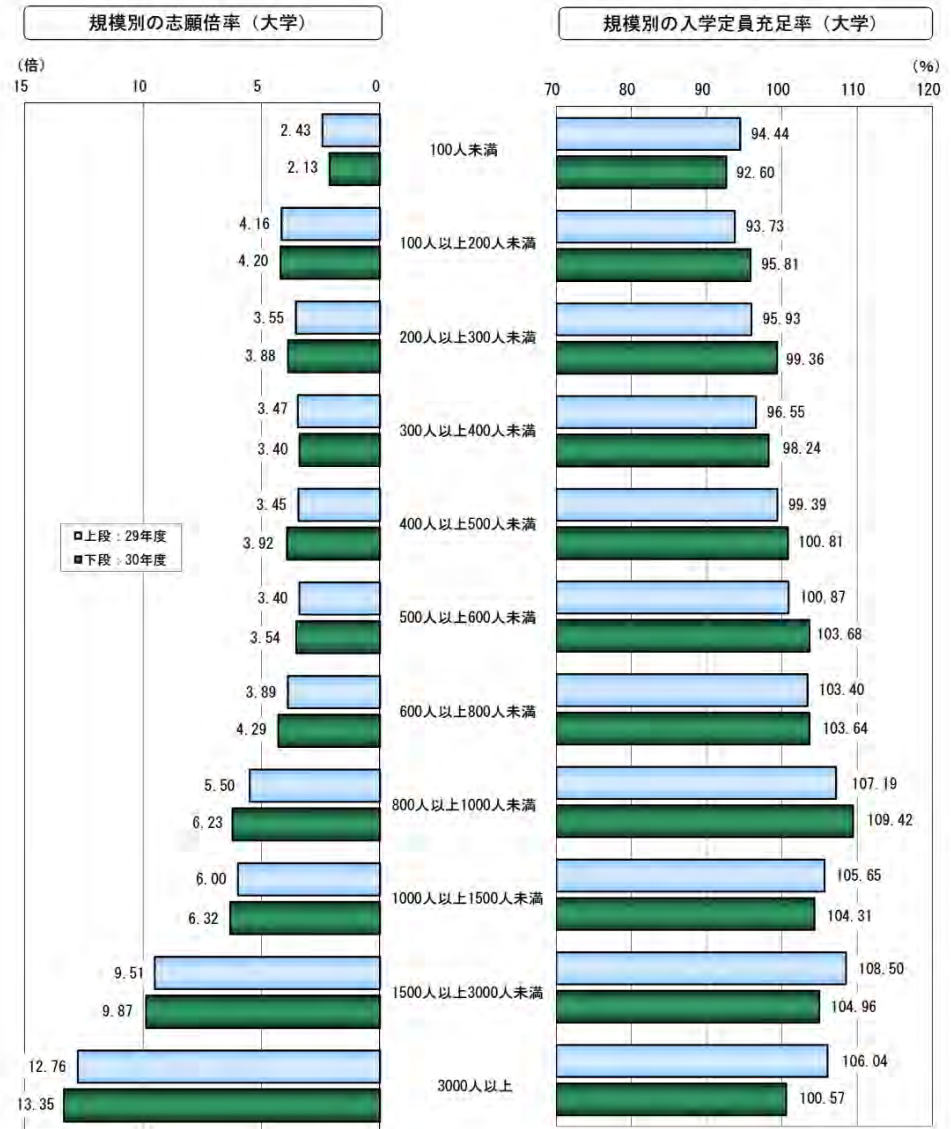
こうした規模間格差拡大の一つの要因は、18歳人口が減少する中で、大規模校が入学定員増等で入学者数を着実に増加させている一方、小規模私大はそのあおりを受け入学者数確保に苦戦しているという事情がある。

ちなみに、1校当たりの入学定員を03年と16年で比較すると、**①の大規模校では11.6%も増えた**が、**⑤の小規模校は5.7%も減少**した。実際の入学者を見ても、**①の大規模校はこの期間に6.1%増えているが、⑤の小規模校は16.1%もの大幅減少**となっており、これが充足率格差拡大につながっている。



# 志願者数の寡占化

集計対象となった582校の私立大学入学者規模別の構成は、入学定員1,000人未満の大学が452校で78%、1,000人～3,000人未満が106校18%、3,000人以上が24校4%となっている。しかし、志願者総数415万人の規模別シェアは、入学定員1,000人未満の大学が17%、1,000人～3,000人未満の大学が37%、3,000人以上が46%を獲得。つまり、たったの4%しかない**24校の大規模大学**が、なんと**志願者の46%を獲得**しており、残りの54%の志願者を小中規模の558校(96%)が奪い合っているという構図となっているのだ。



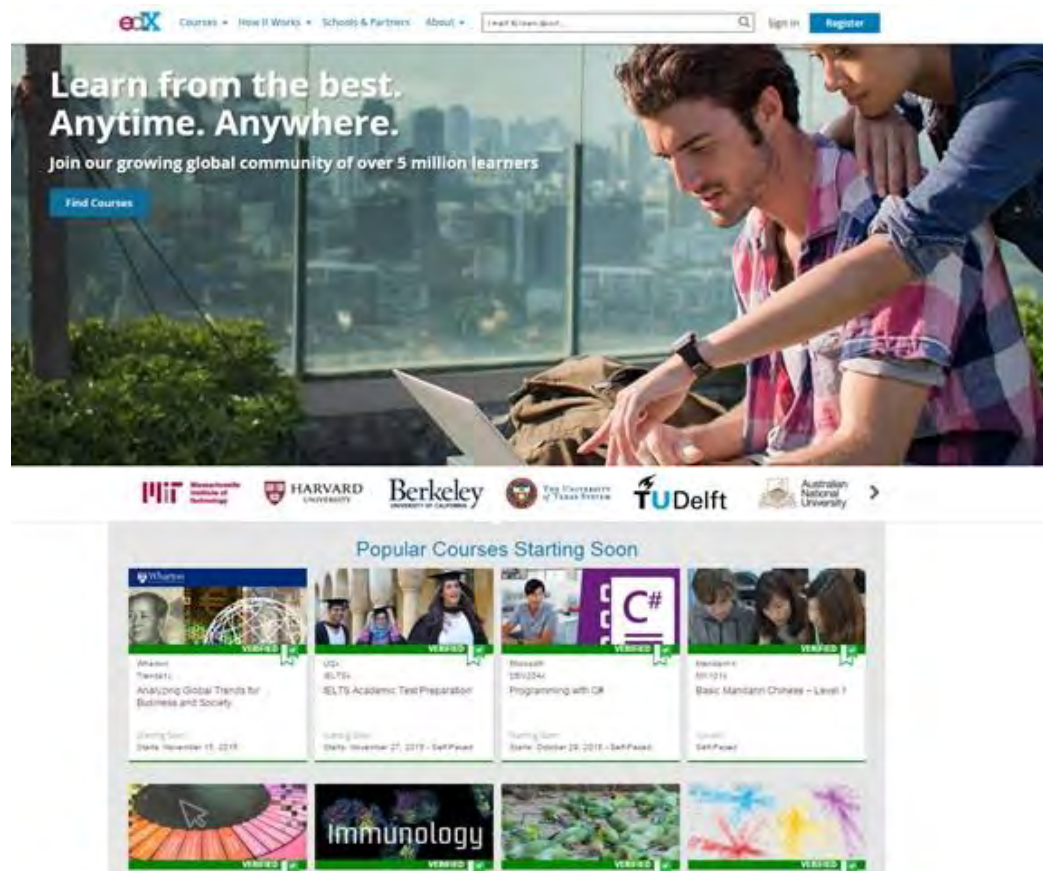
※上記両グラフとも、1校当たり入学定員により区分した。

# 1 - 3. 大学淘汰を加速する外圧

## 科学技術の発展による海外の最高教育の脅威（1）

### Internet Education MOOCs (Massive Open Online Courses) の進化

世界トップクラスの大学の一流の教員の講義が無料でWEBを通じて受講でき、修了証書の発行(有料の場合が多い)を行う。現在では、世界で約2,000万人が学んでいる。また、最近では、無料で公開されているMOOCsを全部受講して完了後、授業料を払えば、単位を取得できるようになる大学や通学型の大学の授業とMOOCsと組み合わせたり、オンラインだけのコースで単位や学位を得ることができる仕組みの大学も増え始めている。



参照：2015.11.12 | 大学改革 (株)学び 代表取締役 寺裏 誠司  
【大学改革の行方 第2話】大学淘汰を加速する新たな外圧とは

# 科学技術の発展による海外の最高教育の脅威（2）

## 急速に進化を続けている自動翻訳機能

外国語ができないから学びたい国の教育が学べないという壁を打ち破る。2020年に東京オリンピックを迎える日本政府は、成長戦略の一環として、スマホの音声翻訳だけでなく、「精度の高い多言語音声翻訳技術」を2015年より国家プロジェクトとして開発を進めている。「言葉の壁」をなくす日本発の技術革新として、世界にアピールする考えだ。それに呼応し、各企業では自動翻訳機の完成スピードを高め、オリンピックに向けて違和感なく多言語間の言語の障壁を乗り越える製品の实用

化を実現するだろう。



参照：2015.11.12 |  
【大学改革の行方

大学改革 (株)学び 代表取締役 寺裏 誠司  
第2話】大学淘汰を加速する新たな外圧とは

# 科学技術の発展による海外の最高教育の脅威（3）

## バーチャルリアリティの進化

### 自宅に居ながら世界各国の学生と海外の教員と大学生活を疑似体験

この進化は、INTERNET EDUCATIONであっても、あたかもリアルな大学(キャンパスそのものがバーチャルかもしれない)という場において学びを深めているかのような感覚へと発展させるはずだ。バーチャルリアリティの進化は、教室と離れた場所にいる教員と学生、学生同士があたかも近くにいるかのような感覚で学び合うことができる世界を創りだすだろう。特に学修に取り組むモチベーション維持の課題やコミュニケーション育成課

題などが問題視されている。しかし、その課題を乗り越えるための新たなe-ラーニングシステムの開発、反転授業の手法の活用やスクーリング、実習や実験などのリアル授業との組合せなど様々な取り組みもなされアウトカムの検証が続いている。バーチャルリアリティの進化は、これらの課題を乗り越える可能性が高い。自宅に居ながら世界各国の学生と海外の教員と大学生活を疑似体験ができるのだから。

# 1 - 4. 日本の既成概念を覆すミネルバ大学

## 最新の世界トップクラスの大学の教育革新事例（1）

全く新たな切り口で人材育成方法を革新する大学が2014年に開設された。それがミネルバ大学(Minerva Schools at KGI)だ。この大学は、米国の大学教育が現代社会のニーズ変化に対応できていない状況を憂慮していたハーバード大学やスタンフォード大学の教授とシリコンバレーの経営者が出会い、

「最も学習効果が高いアクティブ・ラーニング手法を、より適切なコストで世界中の才能ある生徒に提供する」というミッションを実現するため設立された総合大学だ。

### ① 基礎知識の講義もキャンパスもなく、各自がINTERNET EDUCATIONで事前に学習する



参照：2016.01.12 | 大学改革 (株)学び 代表取締役 寺裏 誠司  
【大学改革の行方 第3話】世界の大学の変革の兆しが日本の大学に与える驚異とは

## 最新の世界トップクラスの大学の教育革新事例（2）

- ② 大学講義は全てリアルタイムのオンラインでアクティブ・ラーニングを実現
- ③ 世界から集う学生が全寮制（普通の集合住宅を使用）で学び合う
- ④ 4年間で世界7都市を巡り学び、各地でインターン



◆各学生の課題に対する意見共有画面

- ⑤ シップを行う  
学費は、トップクラスの大学の1/4：投資対アウトカムが高い



各学生のそれぞれの意見に対してのディベートを促す



◆教員の画面 各学生の授業参加レベルが色で表示されるためアプローチ可能

参照：2016.01.12 | 大学改革 (株)学び 代表取締役 寺裏 誠司

【大学改革の行方 第3話】世界の大学の変革の兆しが日本の大学に与える驚異とは



## 2. 大学が抱える課題： 経営の充実・強化

2-1. 教学支援

2-2. 競争的環境への早急な対応

2-3. 財政基盤の強化

2-4. 社会からの信頼と理解

## 2-1. 教学支援

### 自らの大学機能（教育・研究・社会貢献）の充実

- 建学の理念（ミッション）に基づいて持続的に発展させる
  - ・ ニーズに対応した教学改革に取り組み
  - ・ 産業構造の変化（A I、I o T、ビッグデータ、セキュリティ分野の急速な進展など）への対応
  - ・ 就業構造の変化（専門性、創造性の高い高付加価値型の職業への需要増、メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用へのシフト、雇用の流動化など）への対応
  
- 新たな価値を創造する力の育成
- 教育と研究の質を不断に向上させる取り組み
- 社会の期待に応える



## 2-2. 競争的環境への早急な対応

### 人口の減少への対応

- ・ 18歳人口のさらなる減少
- ・ 生産年齢人口の変化
- ・ 地方における人口の急速な減少

### 新たな競争環境

- 個性化に向けた他大学との競争
  - ・ 進学率の高まりによるユニバーサル化
  - ・ 人材育成面で国公立大学の棲み分けの崩壊
- 高度な専門知識の修得をさせる専修学校との競争
  - ・ 企業が求める人材育成への対応
  - ・ 産業構造の変化等への対応
- 海外大学との競争
  - ・ 優秀な学生・研究者の獲得
  - ・ 海外大学の教育プログラム等

## 2-3. 財政基盤の強化

### 新たな財源の確保

- ・ 競争的な補助金の獲得
- ・ 寄付金の安定的な確保
- ・ 収益事業の見直し

### 特色化・強みのある分野への資源集中

- ・ SWOT分析による検討
- ・ 事業計画に向けた教職協働体制
- ・ 確実なPDCAサイクルの管理

### 複数大学による連携

- ・ 授業や学生募集の協力
- ・ 施設設備・調達・事務処理等の共同化
- ・ 教育研究資源の有効活用

## 2-4.社会からの信頼と理解

### 大学運営の適正と透明性の確保

- ・ 組織力、経営力、社会とのコミュニケーション
- ・ 経営組織と教学組織の関係
- ・ 監査機能の充実

### 情報公開の一層の推進

- ・ 中長期計画、事業計画の公開
- ・ 重要な大学機関の構成方法、役職者の選任方法の公開
- ・ 監事による監査結果及び各種意見の公開

### 積極的な役割と活動の発信

# 3. これからの大学経営

3-1. 学校法人制度の改善方策

3-2. 大学ガバナンスコード（案）

3-3. 経営手腕のある学長

3-4. 経営課題の見える化（例）

3-5. 収支の考え方（一例）



# 3-1. 学校法人制度の改善方策

## 学校法人制度の改善方策について（概要）

平成31年1月7日  
大学設置・学校法人審議会学校法人分科会  
学校法人制度改善検討小委員会

- 私立大学等の振興に関する検討会議の「議論のまとめ」（平成29年5月）を踏まえ、今後の学校法人におけるガバナンス機能の強化等について検討を行うため、大学設置・学校法人審議会学校法人分科会の下に学校法人制度改善検討小委員会を設置。（主査：日高 義博 専修大学理事長）。
- 我が国の教育に大きな役割を担う私立学校が、今後も社会からの信頼と支援を得て重要な役割を果たし続けるため、学校法人の自律的で意欲的なガバナンスの改善や経営の強化の取組、情報公開を促すとともに、学生が安心して学べる環境の整備を含めた改善方策を検討。
- 平成29年11月に検討を開始し、計12回の会議を開催。パブリックコメントを経て提言をとりまとめ。今後、私立学校法等の関係法令を改正予定。

※ ○ は法改正事項

### 学校法人の自律的なガバナンスの改善・強化

#### ➢ 責任と権限の明確化によるガバナンスの改善・強化

- 文部科学大臣所轄法人における中長期計画の策定
  - ・「私立大学版ガバナンス・コード」（自主行動基準）の策定の推進
- 役員 の責任の明確化（善管注意義務、第三者に対する損害賠償責任、役員報酬基準の策定、利益相反行為の対象拡大など）
- 監事機能の充実（理事の行為の差止請求など）
- 評議員会機能の充実（中長期計画の策定の際の意見聴取など）  
等

### 学校法人の情報公開の推進

#### ➢ 積極的な情報公開と経営状況の「見える化」

- 貸借対照表、収支計算書、事業報告書、監事監査報告書等の公表（文部科学大臣所轄法人）
  - ・ 事業報告書の記載内容の充実
- 寄附行為、役員等名簿の公開 等

### 学校法人の経営の強化

#### ➢ 連携・統合の推進と経営改善に向けた指導の強化

- ・ 連携・統合を促進するための私学事業団等の情報提供機能の強化
- ・ 学部単位等での円滑な事業譲渡の促進（審査項目の簡略化など）
- ・ 新たな財務指標を設定し、法人の自主的な経営改善を一層推進するとともに、経営改善に向けた指導の強化と、資金ショート の恐れを含む経営困難な場合に経営判断を促す指導の実施（文部科学大臣所轄法人）  
等

### 学校法人の破綻処理手続の明確化

#### ➢ 破綻処理手続の円滑化等による学生保護の充実

- 解散命令時の所轄庁による適切な清算人の選任による清算手続き及び破産申立の円滑化
- ・ 学生のセーフティネットの充実（コンソーシアムを活用した転学支援、学生の授業料返還債権の考え方の整理）等

## 3-2. 大学ガバナンスコード（案）

### 大学ガバナンスコードの3つの役割

- 第1は、大学ガバナンスに係る主要な課題の提示
- 第2は、グッドプラクティスの提示とそれへの準拠を促す
- 第3は、準拠しない場合の説明を促す

### 5つの基本原則 & 30の原則

- 基本原則1：大学設置法人として、設置大学の目的を達成  
するに必要な環境の整備
- 基本原則2：ステークホルダーとの適切な協働
- 基本原則3：適切な情報開示と透明性の確保
- 基本原則4：理事会等の責務
- 基本原則5：学長等の責務

○ コーポレートガバナンスコードは、「上場企業が守るべき行動規範を示した、企業統治の指針。2015年3月に金融庁と東京証券取引所が取りまとめ、6月から適用が開始された。」と説明がある。

参照：「大学ガバナンスコード（案）」  
2017年3月10日大学監査協会

**基本原則 1 : 大学設置法人として、設置大学の目的を達成するために必要な環境の整備**

原則 1 - 1 目的等の明確化と公表

原則 1 - 2 学校法人と設置大学の協働関係の構築

原則 1 - 3 財政政策と大学の目的実現及び学校法人と設置大学の協働関係

**基本原則 2 : ステークホルダーとの適切な協働**

原則 2 - 1 中長期的な大学価値向上の基礎となる経営理念の策定

原則 2 - 2 ステークホルダーとの関係の恒常的検討と行動準則の策定・実践

原則 2 - 3 大学特有のリスクへの対応

原則 2 - 4 内部通報

原則 2 - 5 多様性の確保

原則 2 - 6 環境問題をはじめとする社会全体のサステナビリティを巡る課題への対応

**基本原則 3 : 適切な情報開示と透明性の確保**

原則 3 - 1 情報開示の意味の検討

原則 3 - 2 情報開示の充実

原則 3 - 3 監事の活動

**基本原則 4 : 理事会等の責務**

原則 4 - 1 理事会の役割・責務 (1) : 大学戦略等の大きな方向性を示すこと

原則 4 - 2 理事会の役割・責務 (2) : 大学責任者によるリスクテイクを支える環境整備

原則 4 - 3 理事会の役割・責務 (3) : 運営責任者に対する実効性の高い監督、適時・正確な情報共有による監督、内部統制・リスク管理体制の整備

原則 4 - 4 監事の役割・責務 (監事を補佐する事務局体制の整備)

原則 4 - 5 理事の責任

原則 4 - 6 外部理事制度の活用検討

原則 4 - 7 評議員会の位置付け

原則 4 - 8 任意の仕組みの活用

原則 4 - 9 理事会の実効性確保のための前提条件

原則 4 - 10 理事会における審議の活性化

原則 4 - 11 情報入手と支援体制

原則 4 - 12 理事・監事のトレーニング

**基本原則 5 : 学長等の責務**

原則 5 - 1 学長の責務 (1) : 校務の範囲の明確化

原則 5 - 2 学長の責務 (2) : 統括する所属職員の範囲の明確化

原則 5 - 3 学長の責務 (3) : 権限行使手続の明確化

原則 5 - 4 学長の責務 (4) : 教授会の機能・役割の明確化

原則 5 - 5 学長の責務 (5) : 説明責任

原則 5 - 6 学長、副学長及び学部長の責務

### 3-3. 経営手腕のある学長

#### 教職員の理解や協力を引き出す

- ・ 自分の考えを正確にわかりやすく伝える能力
- ・ 教職員と丁寧に、真剣に話を聞くこと・誠実さ
- ・ データでの説得・エビデンスの重要性

#### ビジョンや目標を示して組織を引っ張る能力

- ・ 優れた提案力
- ・ やると決めたらやり抜く強い覚悟・ぶれないことの大切さ
- ・ 理念や大きな方向を示して、賛同を得ておく
- ・ 他の執行部との関係づくり
- ・ 教職協働・職員の経営参画の重要さ



### 3-4. 経営課題の見える化（例）

		対応の必要性			
		高	中	低	
ビジネスサイクル	入学前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大学進学率の停滞</li> <li>・ 入学者選抜制度の動向</li> <li>・ 志願者の減少</li> <li>・ 専門学校との差別化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 留学生の増加</li> </ul>		
	在学中	ヒト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マネジメント層の確保・育成</li> <li>・ 学生の流動化の動向</li> <li>・ 退学率の上昇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 教員の評価と流動性の向上</li> <li>・ 高齢者向け教育の拡充</li> <li>・ 非常勤教職員の対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社会人教育の拡充</li> <li>・ ワークライフバランスの確保</li> </ul>
		教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ キャリア教育の拡充</li> <li>・ 学科の新設・改組</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 教育ニーズの多様化</li> <li>・ アクティブラーニングの拡充</li> <li>・ サービスラーニングの拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大学院教育の拡充</li> </ul>
		施設	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設設備の老朽化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学生等の住環境の整備</li> <li>・ 遊休資産の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自然災害への対応</li> </ul>
		カネ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学生納付金の減少</li> <li>・ 寄附金の確保</li> <li>・ 人件費の高騰への対応</li> <li>・ 奨学金原資の確保</li> <li>・ 補助金の減少</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新たな税制への対応</li> </ul>
		情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ICTの発展</li> <li>・ 新規情報機器の導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報システムの構築</li> <li>・ データベースの構築</li> </ul>	
	卒業後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 卒業者の就職環境の変化</li> <li>・ 各種資格試験合格率の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 産官地との連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ OB・OG会の活性化</li> </ul>	

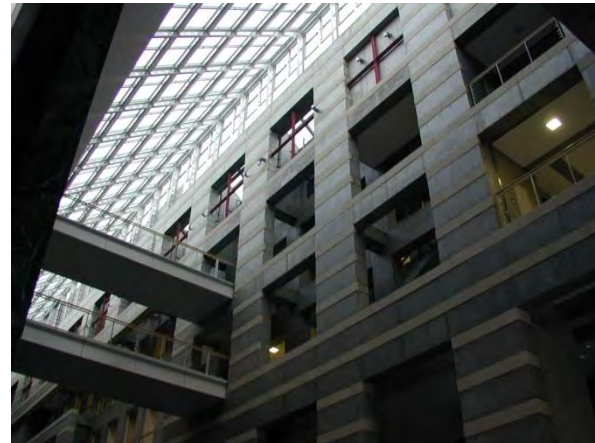
参照：日本私立大学連盟「直面する経営課題と大学法人経営の充実・強化」（平成26年3月）

## 3-5. 収支の考え方（一例）

支出を抑える	① 人件費の抑制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人事考課制度の徹底</li> <li>・ 給与、賞与、諸手当の見直し</li> <li>・ 定年年齢の見直しと任期制の導入</li> <li>・ <b>アウトソーシングの活用</b></li> <li>・ 人材派遣の活用</li> <li>・ <b>業務割当の見直し等による適切な人員配置</b></li> <li>・ ボランティアの活用</li> <li>・ <b>業務の合理化</b></li> </ul>
	② 業務費の効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>発注方式の見直し</b>（一般競争、物品の一括発注等）</li> <li>・ <b>節約</b>（光熱費、清掃費、通信費）</li> <li>・ ペーパーレス化（ITの活用）</li> <li>・ <b>施設設備の長寿命化と計画的取得</b></li> <li>・ 借換などによる金利負担軽減</li> <li>・ <b>学校法人出資会社による調達コストの軽減</b></li> </ul>
	③ 規模の縮小	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 入学定員の削減による業務の縮小</li> <li>・ 学部、学科の募集停止による業務の縮小</li> <li>・ 閉校（不採算部門の整理）による業務の停止</li> </ul>
収入を安定させる	① 学納金の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 入学生の確保</li> <li>・ 在学生の維持</li> <li>・ 留学生・社会人学生の確保・維持</li> </ul>
	② 外部資金の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 寄附金等の確保</li> <li>・ 補助金の獲得</li> <li>・ 競争的資金の獲得</li> </ul>
	③ 収益事業の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>余剰スペース・土地の活用</b></li> <li>・ <b>選択と集中（有効活用）</b></li> <li>・ 強みを活かす</li> <li>・ <b>SWOT分析からの戦略</b></li> </ul>

## 4. 大学経営を支えるFM

- 4-1. 長寿命化
- 4-2. 戦略的投資
- 4-3. 有効活用
- 4-4. コスト削減
- 4-5. 地球環境保全



## 4 - 1. 長寿命化

### 目的

- ・ 安全性の確保
- ・ 選択と集中による資産（施設設備）の活用
- ・ トータルコストの縮減と予算の平準化
- ・ 環境負荷の低減

### 必要な手法、技術など

- ・ 点検による劣化損傷等の老朽化の状況の把握
- ・ 延命化のための長期修繕計画の策定
- ・ 減価償却引当金やPPP等による財源の確保
- ・ 良好な状態の維持（メンテナンスサイクルの着実な運用）
- ・ IoTを活用した保全業務の高度化
- ・ 保全業者との対等な関係構築

# 施設のトリアージ

大学の理念・特色・強みを踏まえ長期的に必要となる組織（施設）の判断

## 長期的に必要となる施設

（改築も含め保有していく必要がある施設）

### 〔面積基準〕

- ・組織・学生数・教員数
- ・財務状況
- ・戦略的対応

→ 必要ボリューム

### 投資判定

- ・物理的判定：残命年数
- ・機能的判定：空間活用
- ・コスト判定：改修費用

→ 投資効率

長寿命化が可能なもの

長寿命化が困難なもの

## 維持保全

施設性能の維持を中心とするもの

## 機能向上

教育研究ニーズへの対応が必要な者

## 改築

劣化状況や構造等により改修では活用が困難なもの

## 将来的に不要となる施設

（将来取り壊す施設）

廃止に向けて検討

## 安全確保

当面使用するもの

## 取壊し

廃止するもの

施設の総量の最適化と重点的な整備

## 大学経営基盤の強化

文科省は「施設のトリアージとは、ここでは大学の理念、施設の現状、将来にわたる施設整備や維持管理に係る費用、財政状況の見通

し等を踏まえ、既存施設の保有の必要性や投資の可否とその範囲等を選別することとして整理。」としている。

参考：国立大学法人等施設の長寿命化に向けた基本的な考え方の整理 平成30年3月  
国立大学法人等施設の長寿命化に向けたライフサイクルの最適化に関する検討会

## 4 - 2. 戦略的投資

### 目的

- ・ 大学改革の推進（教育・研究・社会貢献）
- ・ 経営資源（ヒト・モノ）の選択と集中
- ・ 強み（特色・個性）を活かす

### 必要な手法、技術など

- ・ SWOT分析
  - 内部環境〔強み：Strengths・弱み：Weaknesses〕
  - 外部環境〔機会：Opportunities・脅威：Threats〕
- ・ マーケティング〔学校のマーケティング／ヒイリップ°・コトラー〕
- ・ ロジックモデル〔ロジックモデル策定ガイド〕
- ・ デザイン思考〔デザイン思考ファシリテーションガイドブック〕
- ・ 建築プログラミング〔プロブレム・シーキング—建築課題の発見・実践手法〕

## 4 - 3. 有効活用

### 目的

- 学部・学科の占有意識の撤廃
- 徹底的な施設・実験設備の共同利用化
- 付加価値スペースの捻出
- スペースの適正配分

### 必要な手法、技術など

- 教育研究活動毎のスペース配分状況の把握
- 有効活用のためのスペース配分計画の策定
- スペースチャージ等による財源の確保
- 有効活用の維持（メンテナンスサイクルの着実な運用）
- IoTを活用したスペース管理業務の高度化
- 教員・学部等との対等な関係構築
- 面積基準（必要面積 = 単位面積 × 定員など）

## 4-4. コスト削減

### 目的

- ・ 経営基盤の強化
- ・ コスト意識の醸成（収支バランスの把握）
- ・ 業務改善の推進

### 必要な手法、技術など

- ・ 教育研究活動毎のスペース配分状況の把握
- ・ 有効活用のためのスペース配分計画の策定
- ・ スペースチャージ等による財源の確保
- ・ 有効活用の維持（メンテナンスサイクルの着実な運用）
- ・ IoTを活用したスペース管理業務の高度化
- ・ 教員・学部等との対等な関係構築
- ・ 面積基準（必要面積 = 単位面積 × 定員など）



## 4 - 5. 地球環境保全

### 目的

- 環境負荷低減
- U S R (University Social Responsibility)

### 必要な手法、技術など

- 環境負荷（CO<sub>2</sub>排出量など）の把握
- CO<sub>2</sub>排出量削減計画の策定
- 環境負荷削減のための学内財源の確保
- エネルギー管理（PDCAサイクルの着実な運用）
- 環境報告書の作成

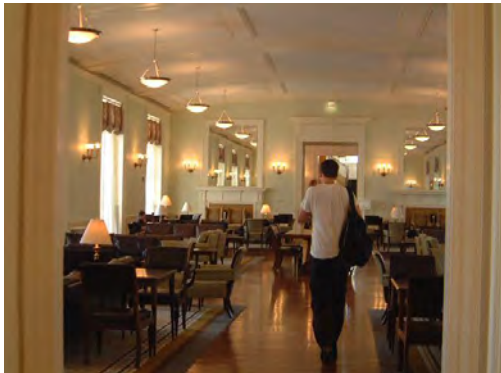
## 5. キャンパスファシリティマネジャーが行うこと

5-1. FMをどう捉えるか

5-2. リエゾン（繋ぐ）

5-3. 問題探求&解決

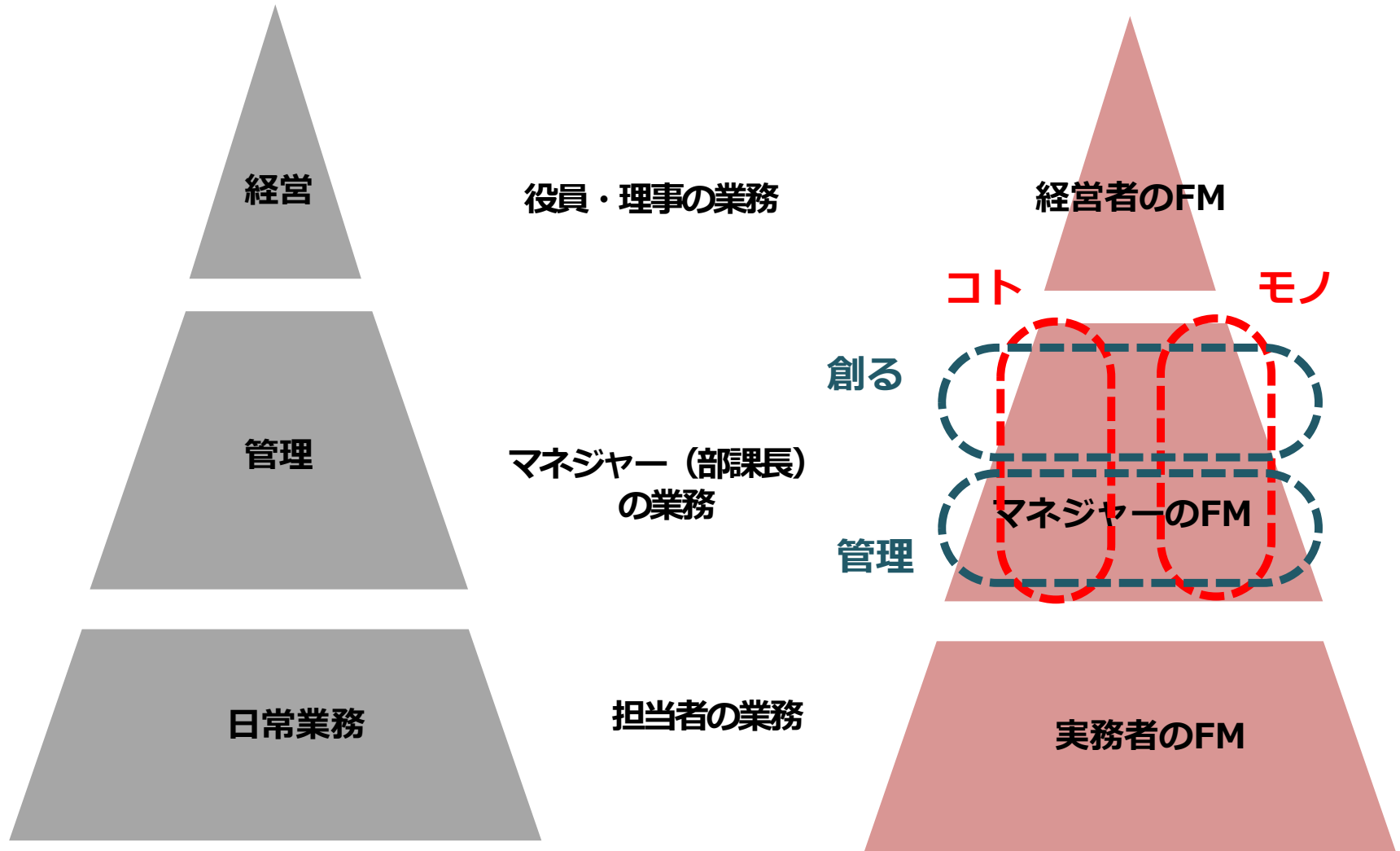
5-4. PDCAを回す



※ハーバード大学

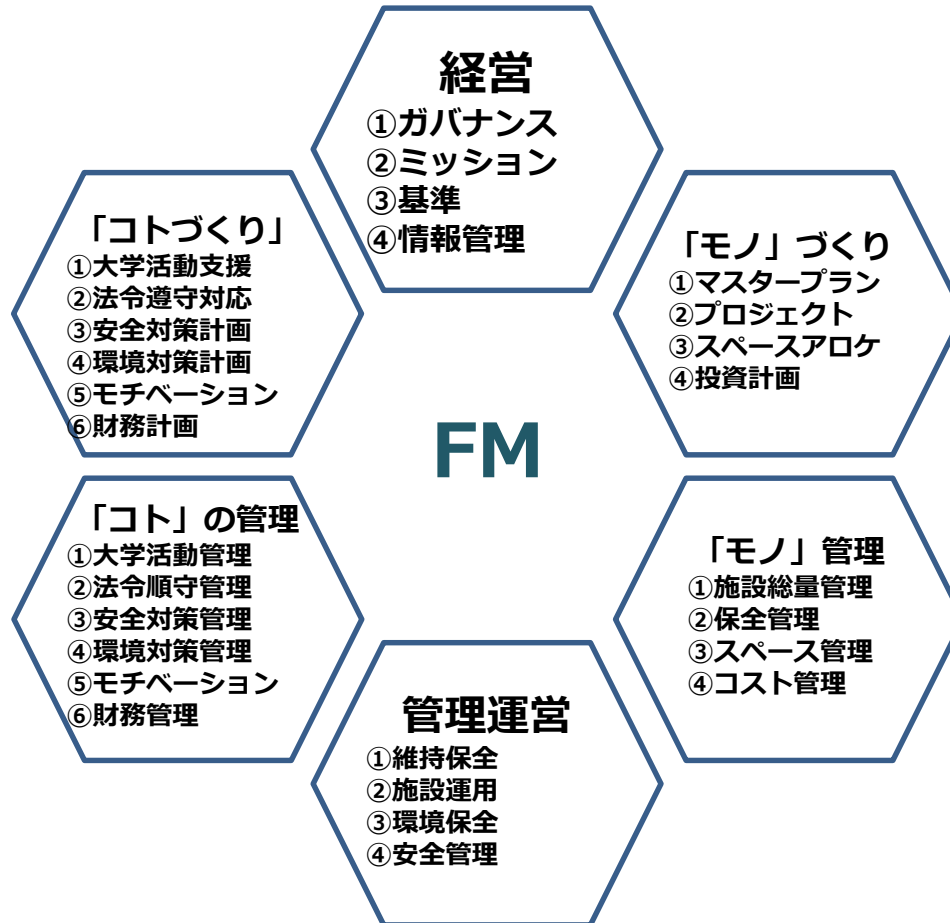


# 5-1. FMをどう捉えるか



# ファシリティマネジャーの役割

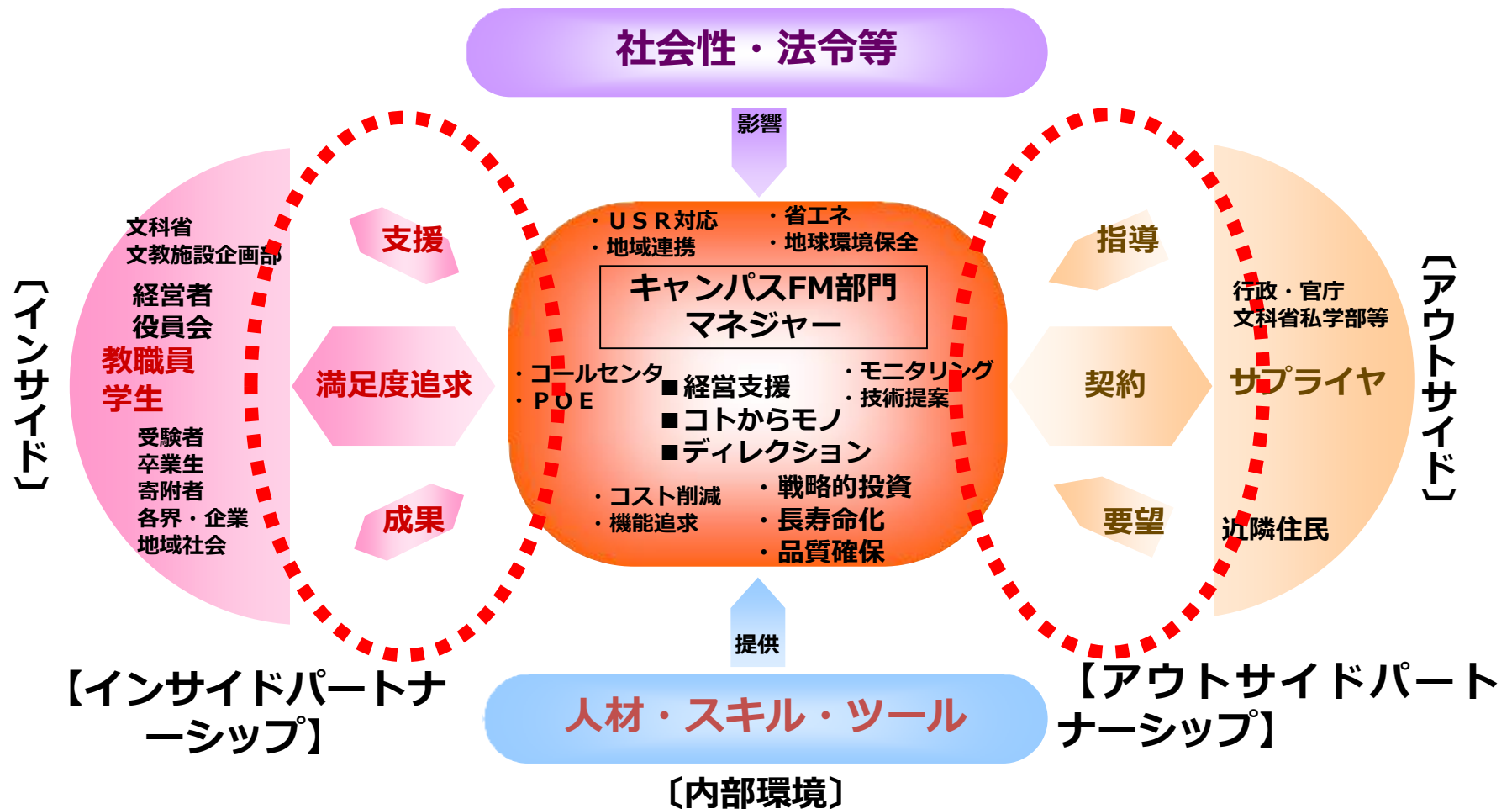
- ・ 経営支援
- ・ 「コト」から「モノ」の考えに基づくマネジメント
- ・ 管理運営のディレクション業務



ファシリティマネジャーのFM八ニカム

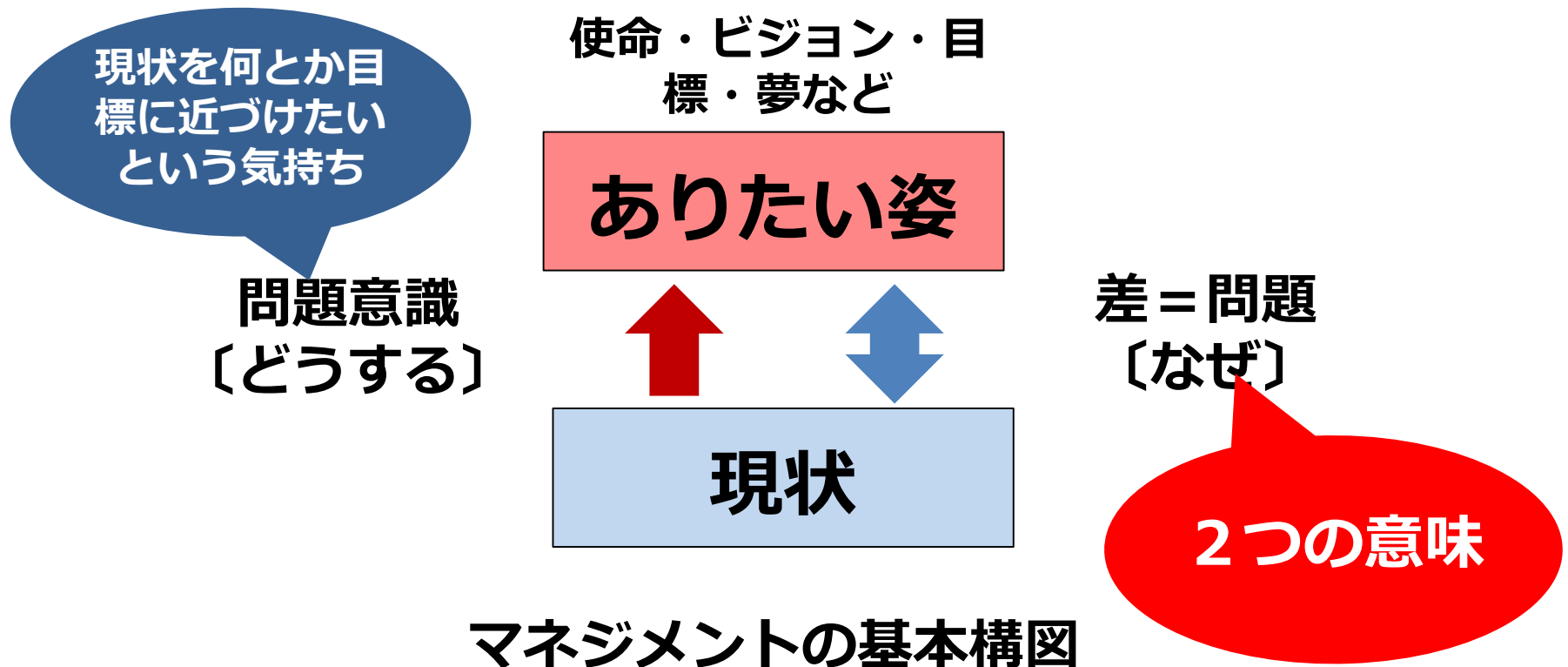
# 5-2. リエゾン (繋ぐ)

## FM部門のリレーションシップ 〔外部環境〕



## 5 - 3. 問題探求&解決

● マネジメントは、  
使命・ビジョン・目標といった「ありたい姿」  
に向かって、「なぜ」と「どうする」を繰り返し  
試行錯誤すること。



## ■ 「なぜ」の2つの意味

1つは、「なぜ、このありたい姿を目指すのか」を説明すること。

2つ目は、「なぜ、この問題が起きたのか」という問題の原因を追究すること。

## ■ 「どうする」の意味

現状を「ありたい姿」に近づけるための手段・方法を模索すること。

## ■ 課題解決とは

課題解決は、「あるべき姿」と「現状」のギャップの改善方策

### ○ 「あるべき姿」を的確に描く

- ・ ビジョン構想力、目標設定力
- ・ パラダイム変換の認識力
- ・ 自己評価（自らの使命と目的を確認したうえで、顧客のニーズと自らの活動実績とを比較して、改善のためのポイントを探る）

### ○ 「現状」の正確な把握

- ・ 現状を直視する意識（問題の隠蔽、問題から回避、客観性が貧弱）
- ・ 現状把握する分析スキル

### ○ 「ギャップ」構造の解明と可視化

- ・ 課題の本質の具体化（問題の掘り下げ、裏返しの解決策に走る）
- ・ 優先順位付け（重みづけ、機会損失、部門調整）
- ・ 構成員のための可視化（情報共有、意識づけ）



## ■ プロジェクト等とは

キャンパスFMが行うプロジェクト等は、課題解決のために実施する「施設プロジェクト」と「継続的な改善活動」

### ○施設プロジェクト

- ・ 施設整備（新築・増改築・改修など）
- ・ スペースの再配分
- ・ 省エネ活動
- ・ 長寿命化・適正保全 など

### ○継続的な改善活動

施設プロジェクトを受けて、  
「教育の質向上」「財政の安定化」を目指して、  
全構成員（役職員、学生等）が行う



**大学改革** のための活動

## 5-4. PDCAを回す

P

- 現状を知らないと計画できない
- 何をどのようにに計画するか
- 計画を組織内でどのように共有化を図るか

Plan

A

- 継続的な改善のために何をするのか
- 経営層に判断をどのようにさせるのか

Action

D

- 組織をどうつくるか
- 仕組をどうつくるか
- マネジャーは何をするか

Do

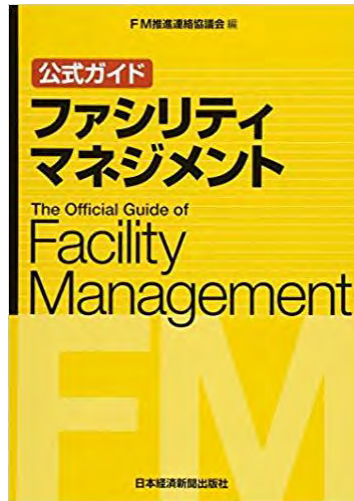
Check

C

- どのようにチェックするか
- 指標 (KPI)をどうするか
- 他部署との関りをどうするか



## 6. ガイドブックの見直し



公式ガイド ファシリティマネジメント  
2018年発行

※ 国内唯一のFM  
公認団体によるFM  
の教科書



キャンパスFMガイドブック2008  
2008年発行

※ アップデートの必要はある  
が、キャンパスFMに取り組むた  
めの基本的な考え方や方向性と  
しては、十分活用できる。

### キャンパスFMガイドブック 編集の課題

大学現場：（程度の差こそあれ）FMの重要性を把握  
している現場と従来通りの二極化

## ■タイトル

「大学のミカタ ～キャンパスの仕組み～（仮称）」

## ■編集方針

- ・ガイドブック2008や公式ガイドを読む前の、門から入って入口に向かうためのアプローチと位置付ける
- ・無関心者を入門者にするためのテキスト
- ・FMを新しい手法（業務）、考え方として提案しては、負担感によって敬遠されてしまうので、今やっていることの見方（やり方）を変えることでたどり着くことのできるイメージ

## ■掲載項目（試案）

- ・キャンパスのきまり
- ・マスタープランの必要性
- ・計画策定のための組織・ガバナンス
- ・キャンパスづくりの資金
- ・キャンパス運用に必要なコトとモノ
- ・キャンパス運用の見える化
- ・ユーザーを巻き込むには など

**ご清聴ありがとうございました。**

**「マネジメントとは当たり前前を基本とするもの。大抵の組織ではこの当たり前前の事をやらないで失敗する。」**

**カリフォルニア大学ロスアンゼルス校  
経営学大学院 クーンツ博士  
「大学のマネジメント・その実践」大坪檀著より**

ハロルド・クーンツ（1908年～1984年）  
クーンツは、アンリ・ファヨール以降の経営管理論の諸説錯綜状況を「マネジメント・セオリー・ジャングル」と呼び、著書「経営の統一理論」において、「管理過程学派（普遍学派）」「経験学派」「人間行動学派」「社会システム学派」「数学学派」「意思決定学派」の6つの学説に分類している。

**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  
t-fujimura@jfma.or.jp**