



# 「キャンパスFMガイドブック2008」の紹介

－根拠に基づいたFMを目指して－

JFMAキャンパスFM研究部会

2009.04.08



# INDEX



キャンパスFMの概観

「ガイドブック2000」以降の動き

「ガイドブック2008」の目的

「ガイドブック2008」の編集方針

「ガイドブック2008」の紹介

キャンパスFM研究部会の今後の活動

## キャンパスF Mの概観



高等教育の変遷

年代別国立大学等施設面積・大学数の推移

大学制度の変革

キャンパスF Mが抱える問題点

その1：ファシリティそのもの

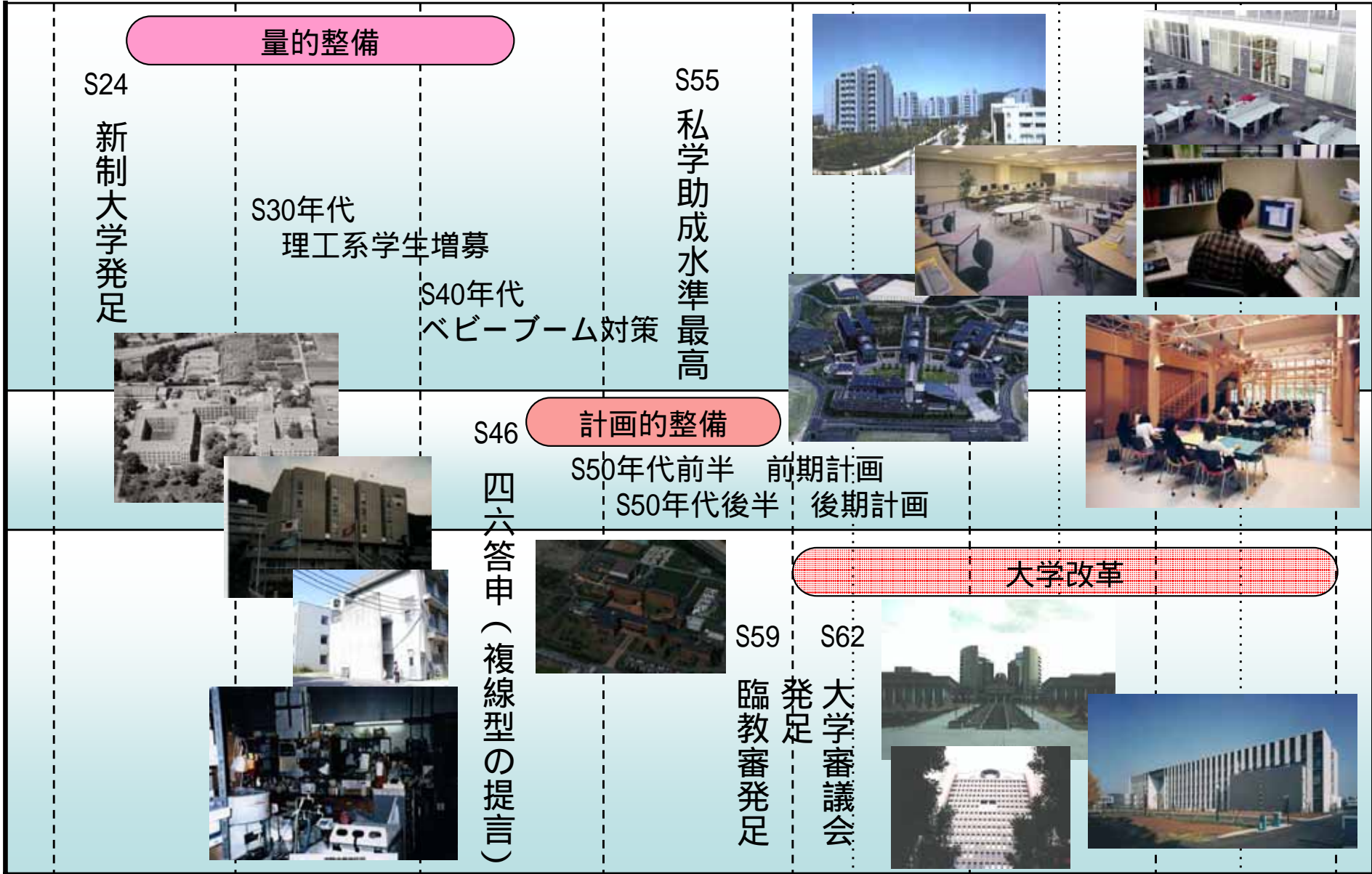
その2：マネジメント

その3：意識（ユーザー：特に教員）

その4：意識（マネジャー）



# 高等教育の変遷



1945  
昭和20

1955  
昭和30

1965  
昭和40

1975  
昭和50

1985  
昭和60

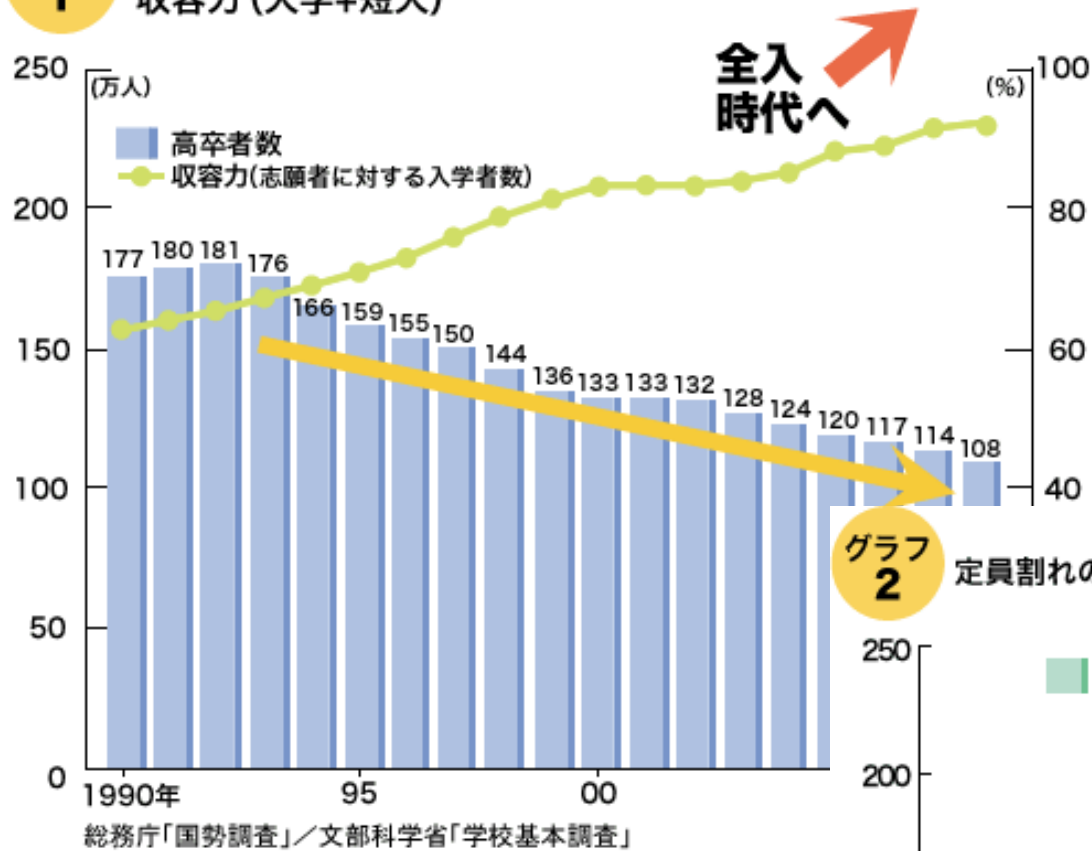
1990  
平成2

2000  
平成12

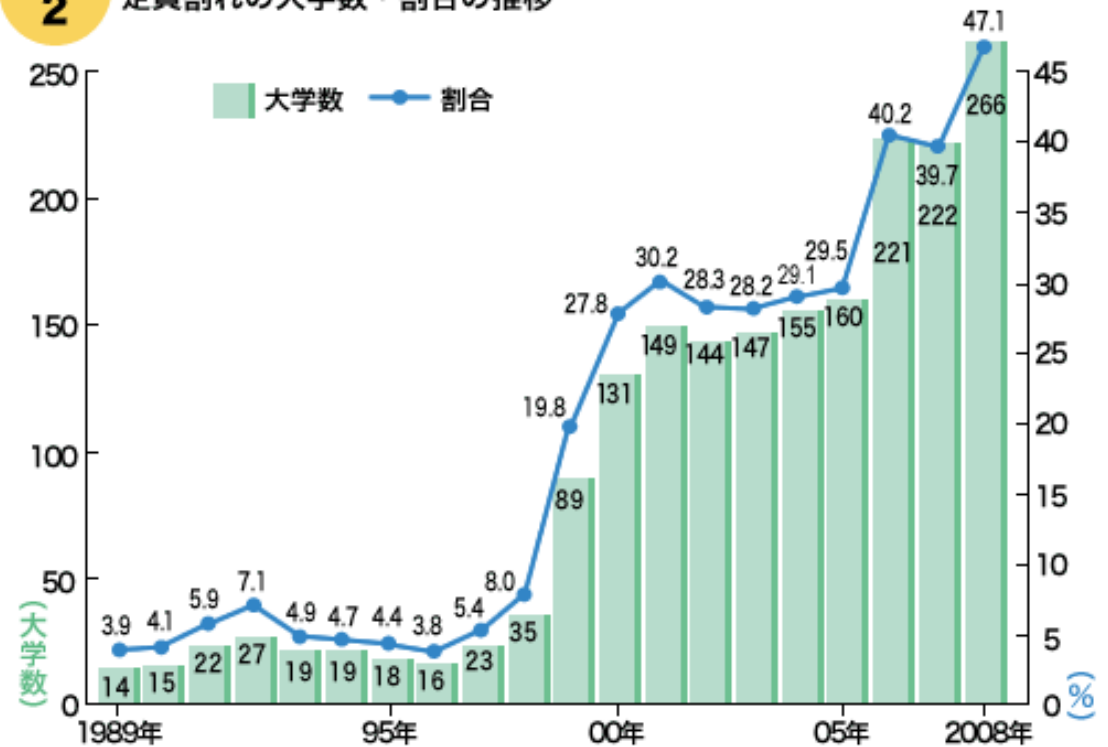
2010  
平成22

# 大学全入時代

グラフ 1 高卒者数と  
収容力(大学+短大)

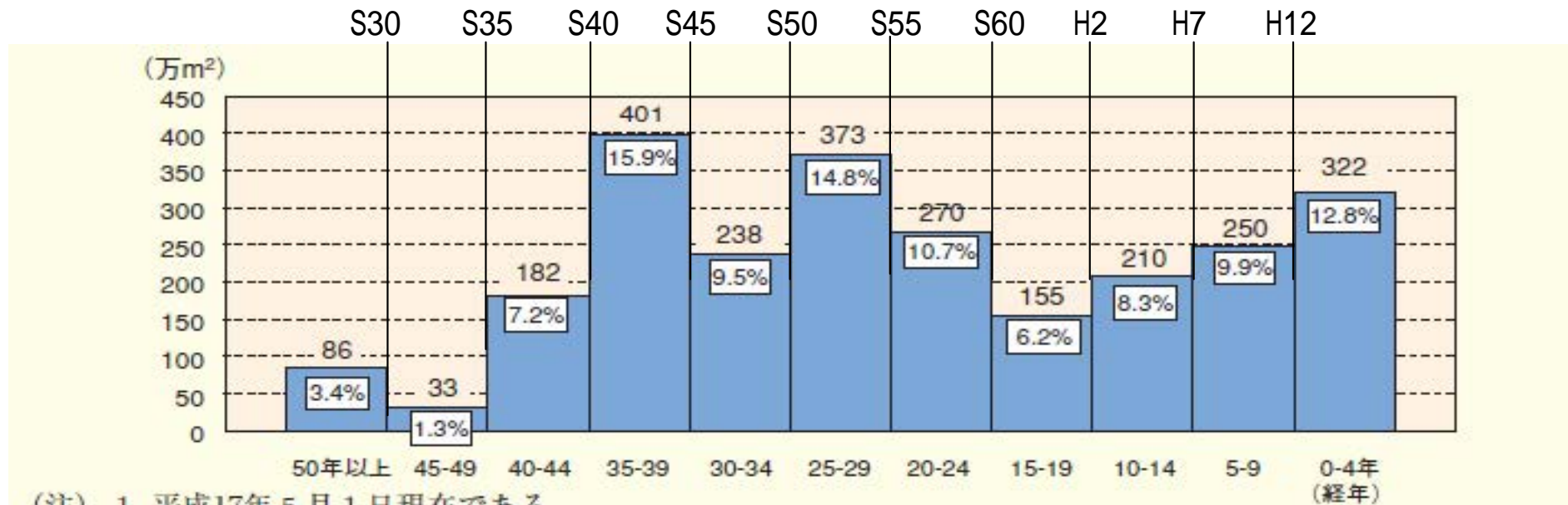


グラフ 2 定員割れの大学数・割合の推移





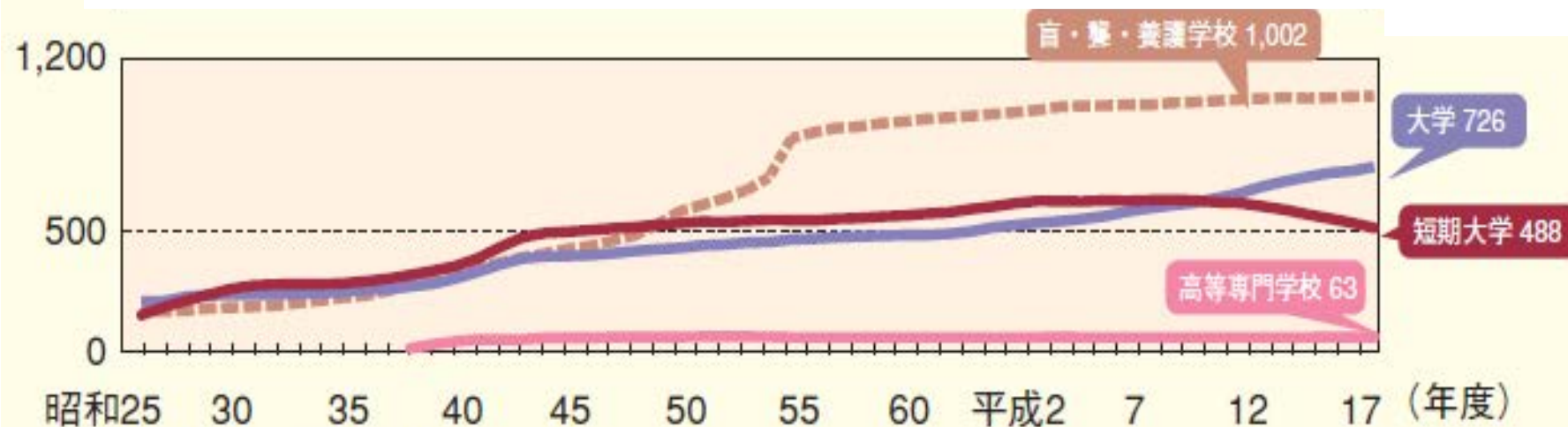
## 年代別国立大学等施設面積・大学数の推移



(注) 1 平成17年5月1日現在である。

2 国立大学法人，大学共同利用機関法人，独立行政法人国立高等専門学校機構，独立行政法人大学評価・学位授与機構，独立行政法人国立大学財務・経営センター，独立行政法人メディア教育開発センターの合計である。

(資料) 文部科学省調べ



(資料) 「学校基本調査報告書」

# 大学制度の変革

## 第三者評価

## トップマネジメント

## 透明性

## 競争化

### 学校教育法

#### 第109条 中略

2 大学は、前項の措置に加え、当該大学の教育研究等の総合的な状況について、政令で定める期間ごとに、文部科学大臣の認証を受けた者（以下「認証評価機関」という。）による評価（以下「認証評価」という。）を受けけるものとする。ただし、認証評価機関が存在しない場合その他特別の事由がある場合であつて、文部科学大臣の定める措置を講じているときは、この限りでない。

### 国立大学法人法

（役員の職務及び権限）

第十一条 学長は、[学校教育法](#)（昭和二十二年法律第二十六号）[第九十二条第三項](#)に規定する職務を行うとともに、国立大学法人を代表し、その業務を総理する。

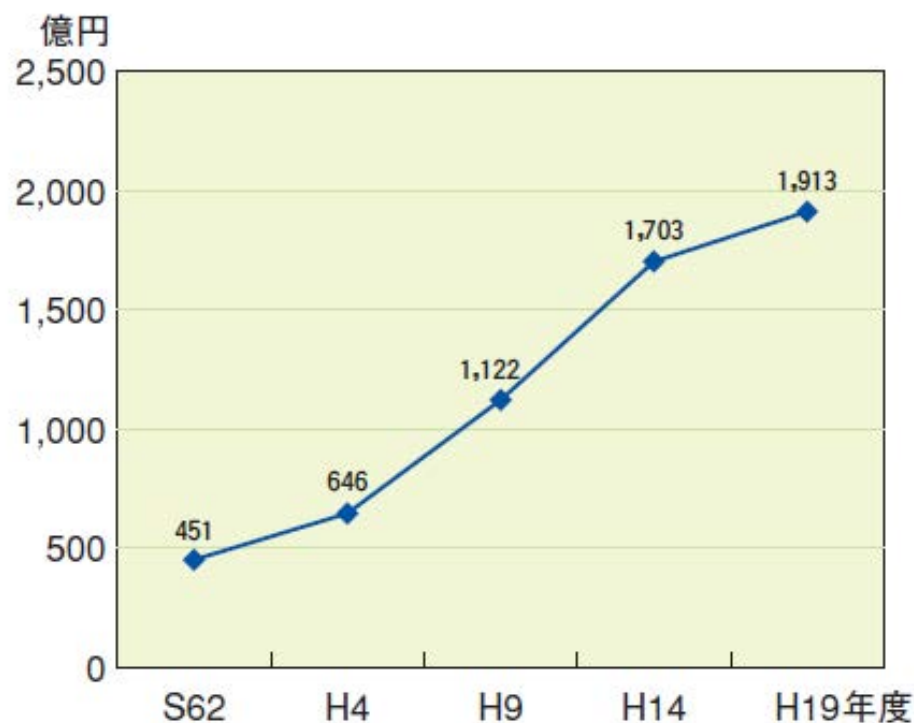
### 独立行政法人通則法

（業務の公共性、透明性及び自主性）

#### 第三条

2 独立行政法人は、この法律の定めるところによりその業務の内容を公表すること等を通じて、その組織及び運営の状況を国民に明らかにするよう努めなければならない。

### ● 予算額の推移



科研費の予算額の推移（科研費2008）

# キャンパスF Mが抱える問題点 その1

## ファシリティそのもの

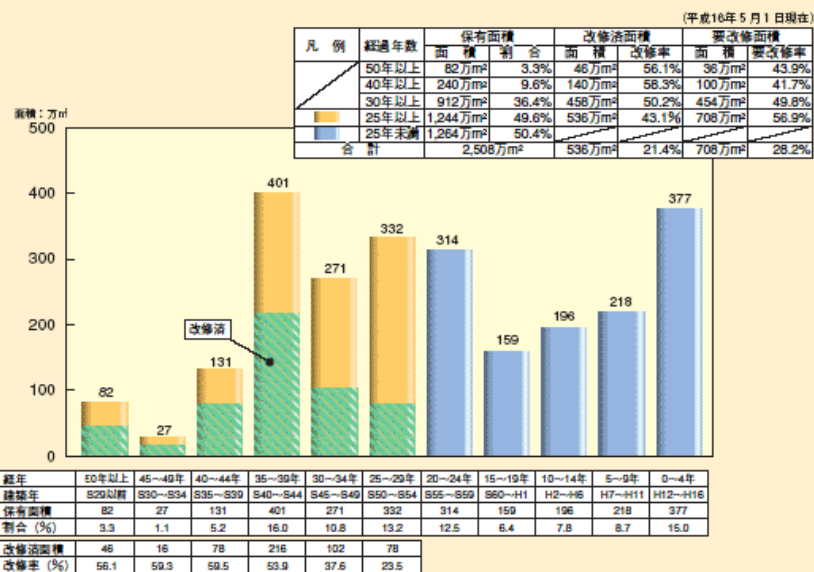
老朽化

安全性

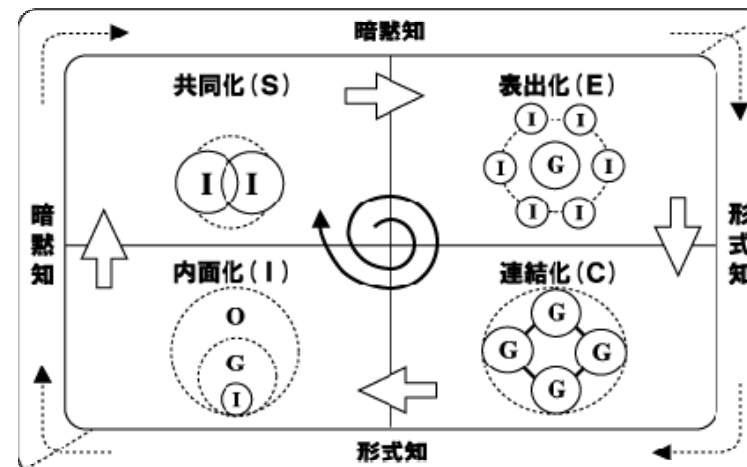
知識創造性

格差

図表 ◆ 2-11-3 国立大学法人等建物経年別保有面積



(資料) 文部科学省調べ



○=知の結晶 野中郁次郎「SECIモデル：知識スパイラルにおける自己超越」



## キャンパスFMが抱える問題点 その2

### マネジメント

財産管理・安全管理・運用管理・環境管理の一元化

土地・建物・什器備品の一括管理

PDCAサイクルの適切な執行

現物照合の徹底

「大学マネジメント その実践 - 大学の再生戦略 - 」

：著者 大坪檀

- オペレーションのリエンジニアリング -

『これまでの大学には、大学のオペレーションを効果的に展開するために、近代的な管理手法を積極的・体系的に企業から学ぼうとする姿勢も意識も欠如していたように思う。』

『オペレーションマネジメントの導入、応用に必要な第一歩は、大学の事務部門の強化と大学の掲げる戦略の達成と効率的に行えるように**オペレーションシステム**をリエンジニアリングすることである。』

『事務部門の強化なくして、教学の強化はない。』

「キャンパスFMガイドブック 2008」P44 より

現場主義

ムリ・ムダ・ムラの排除

顧客満足

# キャンパスFMが抱える問題点 その3

## 意識（ユーザー：特に教員）

改善・改革意識

専有意識（土地・スペース）

大学への帰属意識

教職協働

### 法人化4年目も改革進まぬ「象牙の塔」

国立大学が法人化され4年目になったが、教職員の意識改革や組織改編が進んでいないことが全国の国立大法人の学外委員を対象に行われたアンケート調査で分かった。

「象牙の塔」と呼ばれた閉鎖的な大学の活性化を目指し法人化が導入されたが、民間企業の“社外取締役”にあたる学外委員の目からは「**改革意識が薄い**」「**新しい仕事に積極的でない**」など不満が相次いだ。

### 京都大学総長 松本 紘総長就任挨拶 人材活用

国立大学時代には、教員・職員間の意思疎通が十分とは言えない部分もありました。**法人化後は教員と職員とが協力して問題解決にあたらなければならない難問が山積し、教職協働の意識と行動が一層重要になってきています。**従来の委員会の陪席だけでは職員は十分に自らの意見を述べることができなかつたので、私が所掌する委員会などでは職員も委員として参画するように進めてきました。今後は全学的に教員と職員が共に議論し、新しいことにチャレンジできる体制作りを進めていきます。その中でルーティンワークだけでなく、専門的な業務のできる職員を中間職（アカデミックスタッフ）として位置づける制度を創設し、積極的に学内に配置していきたいと思えます。専門化した中間職種職員の増やして、教員が本来の教育・研究に専念できる環境の構築を目指します。

（2008年10月2日）

## キャンパスFMが抱える問題点 その4

### 意識（マネジャー）

改善・改革意識

サービス精神

愛校心

満足感・達成感

コミュニケーション能力

戦略的企画能力

マネジメント能力

改革進まぬ「象牙の塔」 法人化4年目の国立大学

教職員の意識改革については「**変わっていない。特に事務職員は新しい仕事に積極的でない**」「（学外委員が）具体的な提案をしても議事録に書かれるだけ」など消極的な姿勢を批判している。

天野郁夫・元国立大学財務・経営センター研究部長の話「法人化によって大学自治に経営の視点が入ったのは大きな変化だ。人、モノ、カネの再配分が自由になったが、**職員は独創性を発揮する意欲に乏しく企画立案能力がない**。これまで何もしてこなかったのだから、すぐには変わらない。ただ、地方大学では『ミニ東大』から脱却しようとする意識が根付いてきた。地域との連携も進んでいる。国立大学発足以来の大変革なので結論を出すのは時期尚早。長い目で見守るべきだ」



## 「ガイドブック2000」以降の動き





# 「キャンパスFMガイドブック2000」以降の動き

	2000 以前	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
研究部会	ガイドブック2000 発行	キャンパスFM米国調査	IFMAアジア大会(香港)	上智大学調査 World Workplace Japan 2003	法政大学調査 KAFMでの発表	名古屋大学調査		アクションプラン	ガイドブック 2008発行
文部科学省		遠山プラン	学校教育法改正 (第三者機関評価)		国立大学法人発足 第三者機関評価開始 私立学校法改正 (理事制度の改善 幹事制度の改善等)		国立学校法人 長期借入 減損会計 導入		
				国立大学等施設緊急整備5か年計画			第2次国立大学等施設緊急整備5か年計画		
他機関	文教施設協会発足 大学行政管理学会発足			施設運営組織の見直し (施設マネジメント部 施設運営部 ファシリティ部等)		国立大学マネジメント研究会発足	施設マネジメント 研究会発足 大学行政管理学会 ファシリティマネジメント 研究会発足		名古屋地 区で大学施 設マネジメ ント研究会 発 足

## 国立大学法人名古屋大学における 戦略的ファシリティマネジメントの実践

国立大学の独立行政法人化にともない、大学の経営陣が整備され、施設担当理事が置かれ、FMが大学経営のなかで重要な位置づけがされている。大学改革に対してFMが貢献できることを実証するリーダー役として、今後の発展も期待される。

独立行政法人後、FM取組

- (1) 最適ファシリティ配置
  - (2) 管理情報の一元化(CAFM)
  - (3) 運営維持の最適化(統括管理 / 組織)
  - (4) 財源の確保と運用の精査(収益モデルへの転換)
  - (5) 「大学FMコンソーシアム」の創設構想
- 統括マネジメント組織機能の設置(施設計画推進室)
- 国立10大学法人のベンチマーキング

## ファシリティマネジメントの 実践的教育・研究に関する一連の取組

熊本大学大学院 自然科学研究科 環境共生工学専攻  
人間環境計画学講座

位寄・大西研究室

熊本大学におけるFM研究を活用した実践的FM教育と、大学キャンパスのFMに展開する研究・教育の業績とFM実践への活用である。

FM研究は約15年間、FMに関する教育は1998年から10年間継続している。

大学キャンパスのFM推進では、教授、施設、財務関係者が参加して、計画を立案、決定する体制を整備している。

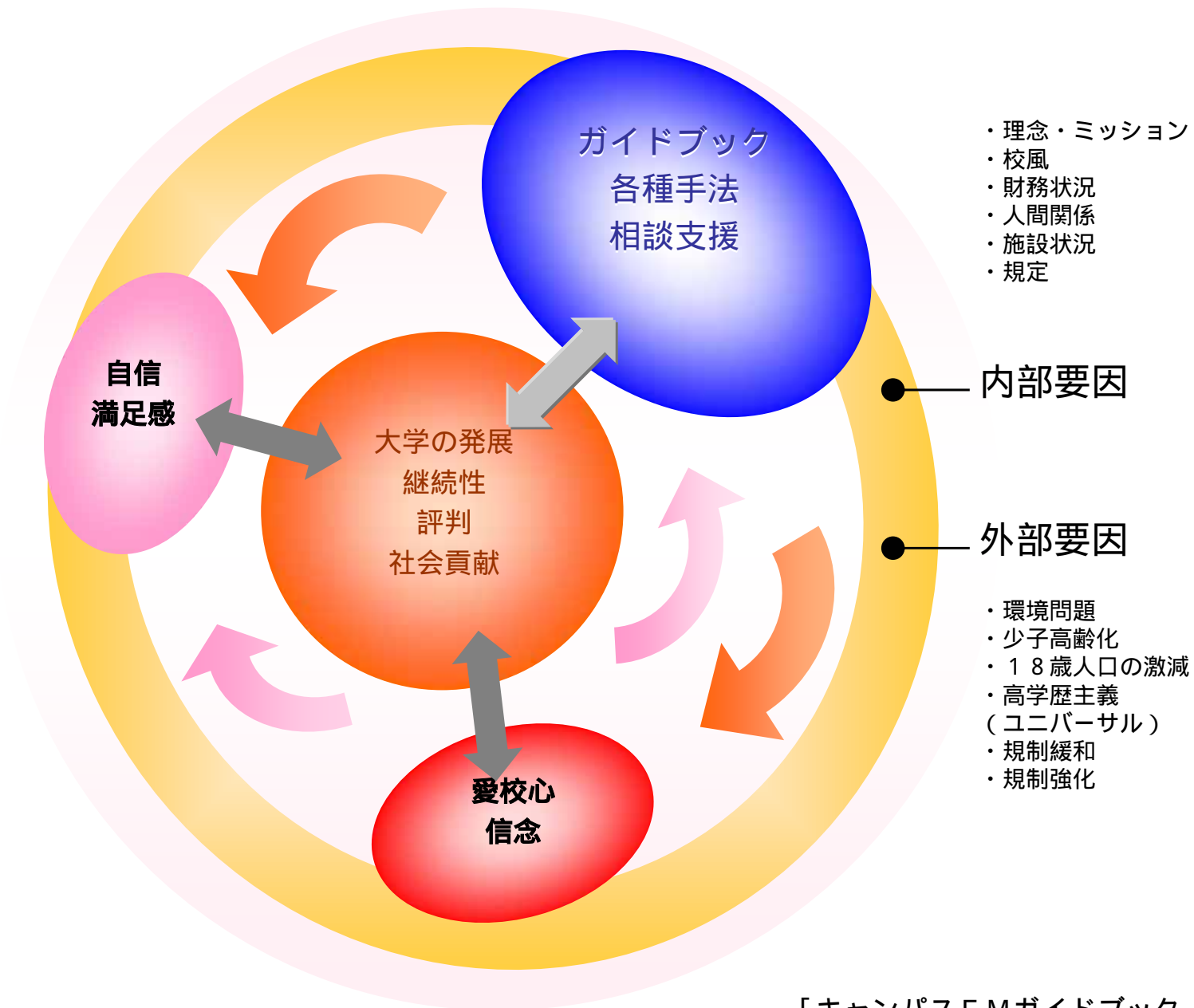


## 「ガイドブック2008」の目的





# 「キャンパスFMガイドブック2008」の目的





## 「ガイドブック2008」の編集方針



# 「キャンパスFMガイドブック2008」の編集方針

## 「キャンパスFMガイドブック2000」を継承

2000年発行の「キャンパスFMガイドブック」は、国立大学の法人化と相まって民間的手法の導入と言う視点において、その一助となった。  
その後、「大学経営」という意識が定着し、2008年版は、これを踏まえ、大学経営を本格的に支援して行くスタンスに立って編集した。

## 大学経営の支援ツール

一般企業のような経営管理を実施して行くことが難しい大学において、キャンパスFMを実践していく上で、必要な知識や技術を身に付け、各大学が掲げる理念を具現化するために寄与するものとした。

## 文書化

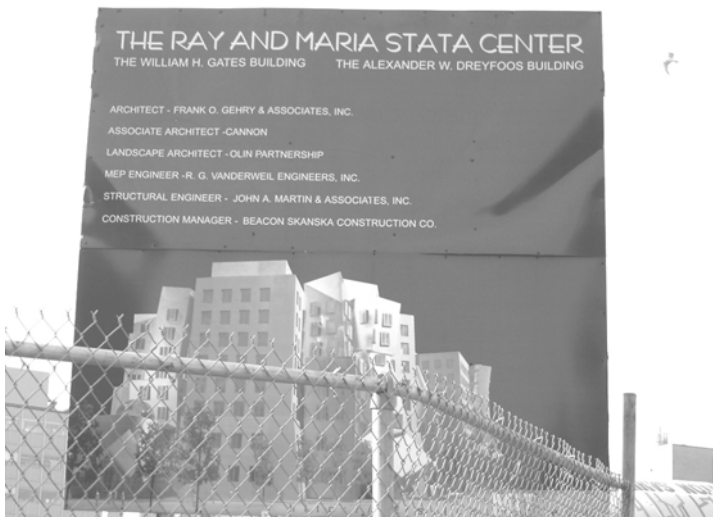
業務内容、業務手法等を文書化することで、FMの業務をより具体的に理解していただく。また、読書の方に、自分達の業務を洗出し、業務プロセス他関係部署との関係及び業務範囲の線引き等を文書化することの必要性を認識していただく。

## 管理職をターゲット

原則として、理事会を直接サポートするFM部門の管理職である部長・課長をターゲットとした。初級や中級の担当者には、スキルアップの動機付けになるような情報提供をして行く。



## 「ガイドブック2008」の紹介





# 「キャンパスFMガイドブック2008」の目次立て

## プロローグ

### 第1章 大学の現状

- 1.1 キャンパスFMガイドブック（前編）からの動き
- 1.2 大学に対する社会的要請
- 1.3 キャンパスFMの課題

### 第2章 大学経営支援

- 2.1 大学経営の特徴
- 2.2 大学経営の中のFMの位置付け
- 2.3 新しい経営環境

### 第3章 キャンパスFMの体系化

- 3.1 FM部門のリレーションシップ
- 3.2 役割・機能
- 3.3 管理項目
- 3.4 業務体系
- 3.5 組織体系
- 3.6 人事管理体系

### 第4章 キャンパスFMの進め方

- 4.1 FM業務の洗出し
- 4.2 統括管理
- 4.3 企画・計画
- 4.4 財務
- 4.5 契約
- 4.6 ファシリティ整備
- 4.7 管理運営
- 4.8 評価

### 第5章 キャンパスFMに必要なスキル

- 5.1 必要なスキルの洗い出し
- 5.2 キャンパスFMのスキル体系
- 5.3 マネジャスキル
- 5.4 プロフェッショナルスキル
- 5.5 ベーシックスキル

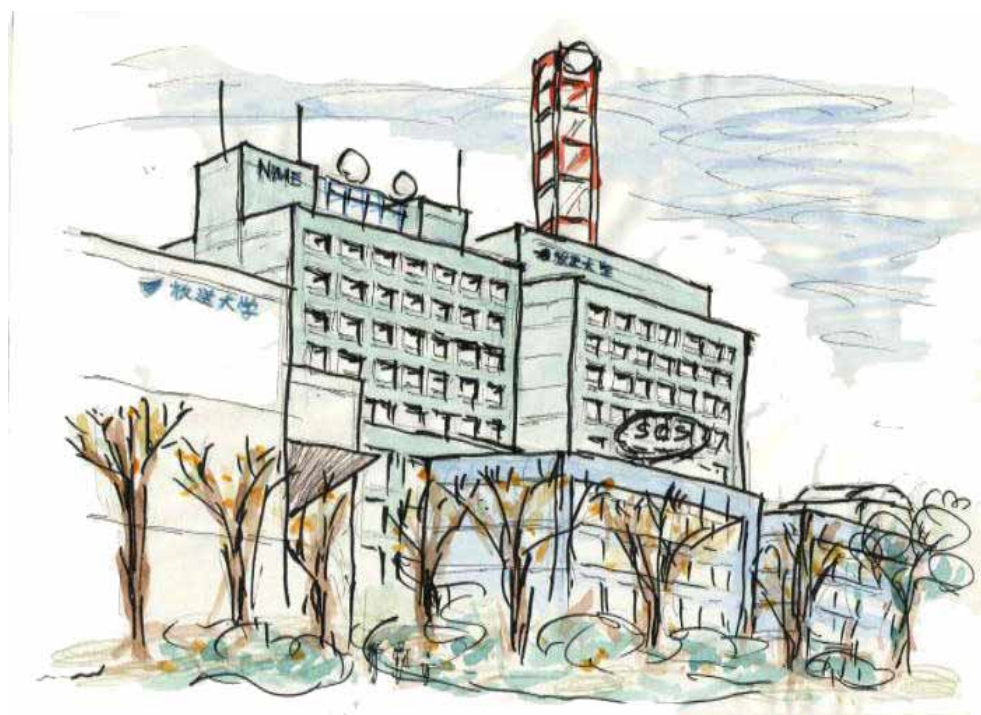
### 第6章 キャンパスFMの狙い

- 6.1 これからのために
- 6.2 ベンチマークセンターの諸外国実例
- 6.3 不断の改善

## エピローグ

参考資料（事例研究会・他）

# プロローグ



# キャンパスFMの目的と目標

## FMの考え方

大学という組織活動のために施設及び環境を総合的に企画・管理・活用する経営活動

## FMの基盤

学 生：教育環境の提供  
 研究者：研究環境の提供  
 教職員：執務環境の提供

企 業：知の提供  
 人材の供給

社 会：文化の供給  
 科学への貢献

卒業生：校風の継承

父 母：教育資源の継承

## FMの目的

人 人材育成、科学技術への貢献、文化の継承のため、人が満足して活動できる環境づくりと継続的な提供を行う

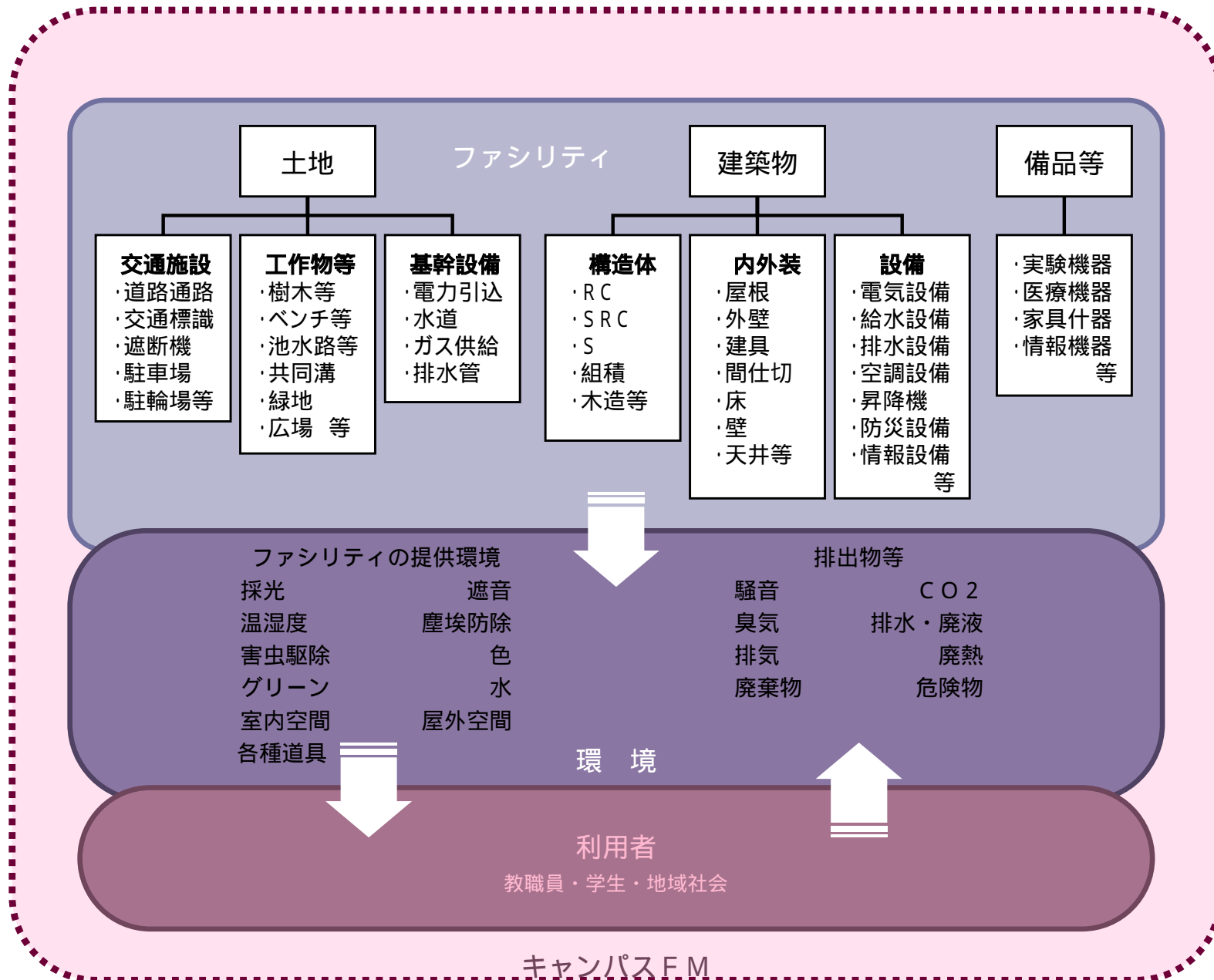
大学組織 教育研究理念を具現化するため、教育研究目標を設定し、財務管理をも含めた環境創造を行う

社会 環境保全を尊重しつつ地域社会との協調・調和に基づいた環境づくりを行う

## FMの目標

- |    |   |
|----|---|
| 品質 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 品格性</li> <li>・ 快適性</li> <li>・ 機能性</li> <li>・ 信頼性</li> <li>・ 適合性</li> <li>・ 知的創造性</li> <li>・ 満足度</li> </ul> |
| 財務 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設運営費</li> <li>・ 施設関係投資</li> <li>・ 施設関係資産</li> <li>・ L C C</li> <li>・ 財源確保</li> </ul>                      |
| 供給 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 需給対応性</li> <li>・ 施設利用度</li> </ul>  |

# 大学のファシリティとFM



## 大学職員への期待

### 理論的思考力 ～ 教員・役員から ～

教員から「頼むから大学行政は職員の方でやってほしい」「私たちは専門じゃないから出来ない」

役員から「職員の専門性や能力の向上が必要だ」

### 「少し出しゃばる」 ～ 既存の枠を超えた取組 ～

成果を上げようとする、少し出しゃばって事務分掌を超えたことを行わないと、既存の縦割りの中では、新たな取り組みはなかなかできない。

ただ好き勝手に云いたいことを言うのではなく、理念や目標に基づいた自らの領域や専門から出てくることでなくてはならない。

### 経営支援

経営を支援するために、自らが分掌する業務をより専門的視点から究め、科学的な分析に基づく企画や説明が求められる。



## 第1章 大学の現状

- 1.1 キャンパスFMガイドブック(前編)からの動き
- 1.2 大学に対する社会的要請
- 1.3 キャンパスFMの課題



## 大学の現状

### 国立大学の法人化

機能・権限の分権化

弾力的な人事制度

事後チェック

### 私立大学法の改正等

ガバナンス改革

基本金取崩しの緩和

### 第三者評価制度

不断の自己点検・評価

事後評価による質の確保

### 大学全入と競争激化

志願者 収容力

大学の倒産

### マネジメントの台頭

大学行政管理学会

国立大学マネジメント協会

施設マネジメント協会

## 大学に対する社会的要請

### 大学ランキング

マスコミによるランキング  
投資格付け会社によるもの

### 人材育成

社会への有能な人材の供給  
キャンパス・ファシリティマネジャーの育成

### 法規制強化

市場化テスト  
P R T R 法  
労働安全衛生法  
環境問題に係る法律

### 地域連携

住民参加  
キャンパスの利用促進

## キャンパス F M の課題

### 経営手法の導入

M B A (Master of Business Administration)

N P M (New Public Management )

### 知識創造空間の創造

七つの知識創造空間 (徳島大学掛井准教授)

知識創造空間の四つの機能 (慶應義塾大学渡邊准教授)

複合する四つの場での知識創造空間 (東京大学)

1 2 の知識創造行動とクリエイティブ・オフィス

### 継続性

業務遂行上のリスク

経営戦略上のリスク

事業継続マネジメント

運営継続プロセス

### 地球環境問題の台頭

I P C C 第四次報告

洞爺湖サミット

I S O 1 4 0 0 1 取得

# キャンパスFMの課題

## 経営手法の導入

表1 - 4 MBAの内容

区分	説明	具体的手法
マーケティング	マーケティングとは、人は、常に、何かが満たされていないという状態（ニーズ）の中で、それを満たす特定のものを欲しい（ウォンツ）という感情を持っている。マーケティング研究の第一人者といわれるP・コトラーはこれらを満たしうる製品（物、サービスのみでなく活動やアイデア等も含む）を価値とコスト等から判断して、交換という活動を行い、ウォンツを満たす活動と説明している。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・セグメンテーション</li> <li>・ターゲティング</li> <li>・ポジショニング</li> <li>・マーケティングミックス</li> </ul>
アカウンティング	経営陣は、株主に対して、経営活動の正確な実績について説明する義務がある。「説明」することを英語では「アカウント（Account）」というが、まさに、株主に対して「会社が儲かっているかどうかを説明すること」がアカウンティングである。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財務分析</li> <li>・管理会計（原価計算、ABC、ABM）</li> </ul>
ファイナンス	企業活動の目的は、企業価値を創造し、向上させることで、調達したお金とそれに係る経費よりも多くのリターン（利益）を生み出すために、「投資の決定」「資金調達の決定」「配当政策の決定」が財務の役割となる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・正味現在価値法</li> <li>・DCF法</li> <li>・経済付加価値</li> <li>・市場付加価値</li> </ul>
人的資源管理 と組織構造	企業は、七つの要素（戦略、スタイル、組織構造、価値観、システム、スキル、スタッフ）の相互作用の働きにより、結果を生み出す。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織変革</li> <li>・マトリックス組織</li> <li>・戦略的事業単位</li> <li>・モチベーション</li> <li>・リーダーシップ</li> <li>・業績評価</li> </ul>
ストラテジー	戦略とは、「企業の持続的発展のために経営活動の基本的な方向付けを行うこと」で、経営環境を分析し対応すること、成長のための事業分野を選択すること、選択した事業分野における競争上の優位性を確保すること、経営資源の有効配分を行うこと、です。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SWOT分析</li> <li>・事業ドメイン</li> <li>・市場マトリックス</li> <li>・PPM</li> </ul>
クリティカル シンキング	「物事を客観的、理論的に考え、それを相手にわかりやすく伝えるための思考方法」と定義され、事実や情報を元に、自分の頭で推論し、結論を導き出す思考法のこと。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ゼロベース思考</li> <li>・MECE</li> <li>・ロジックツリー</li> <li>・フレームワーク思考</li> </ul>

# キャンパスFMの課題

## 知識創造空間の創造

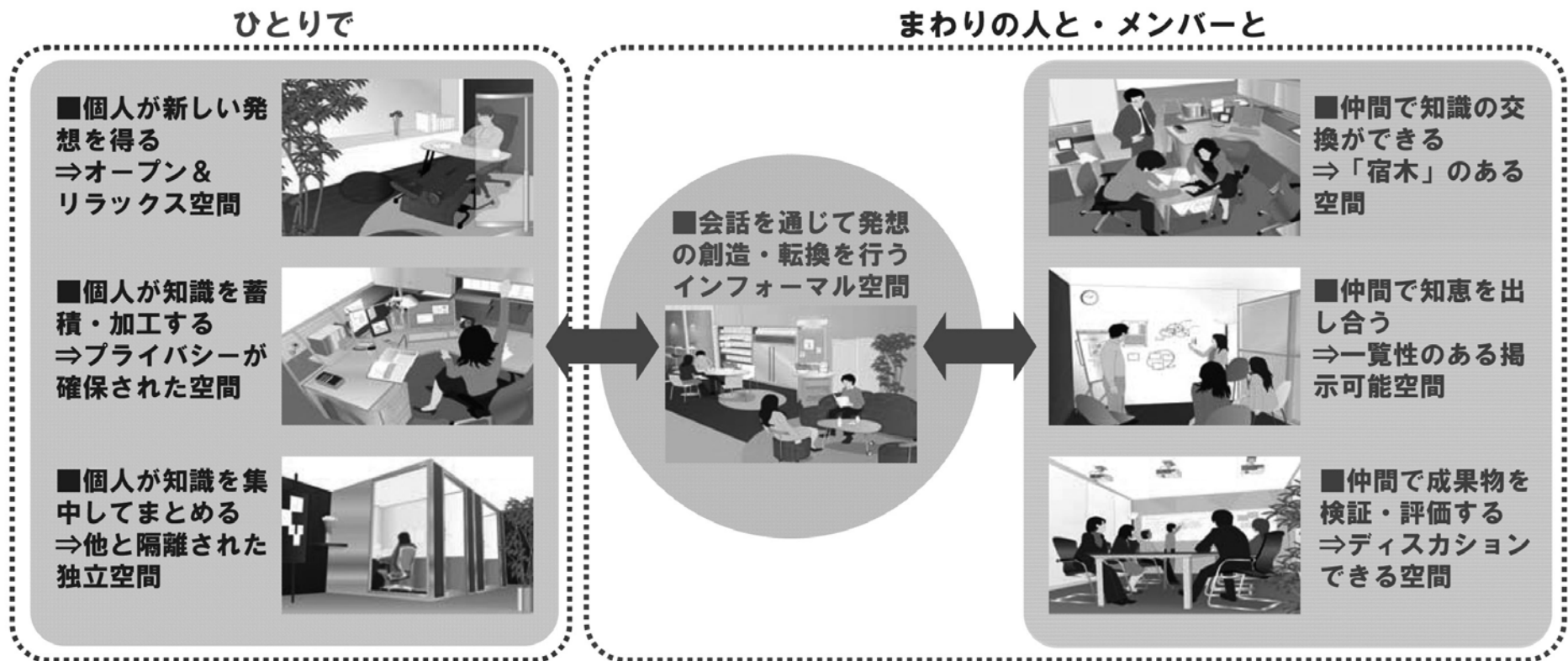


図1 - 6 七つの空間のイメージ



## 第2章 大学経営支援

- 2.1 大学経営の特徴
- 2.2 大学経営の中のFMの位置付け
- 2.3 新しい経営環境



## 大学経営の特徴

### 組織と個人の二軸

組織：ミッション（組織の目的）を達成して行く側面

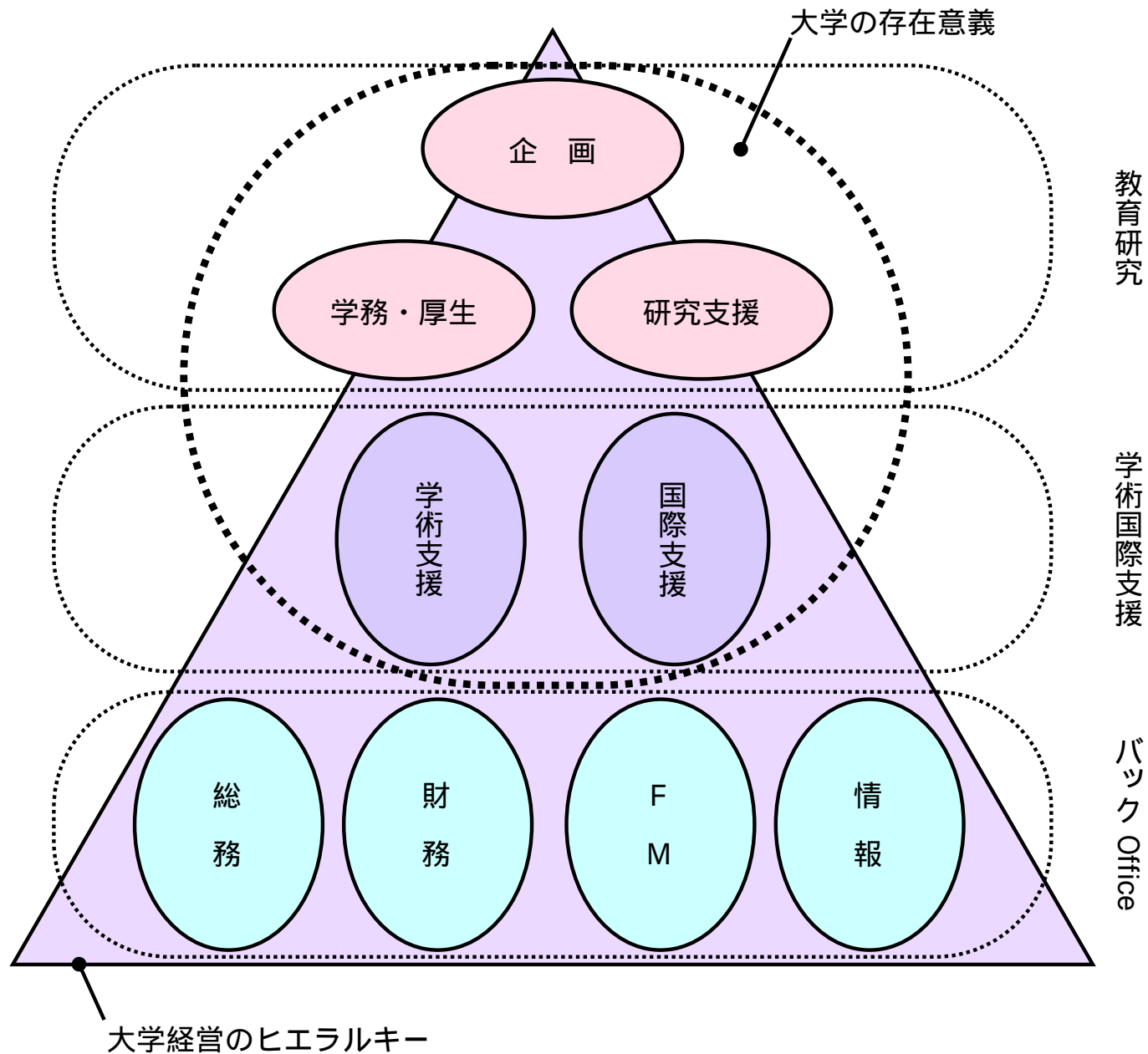
個人：学生・教職員等の構成員を満足させる側面

組織形態がピラミッド型でなくフラット型で細分化

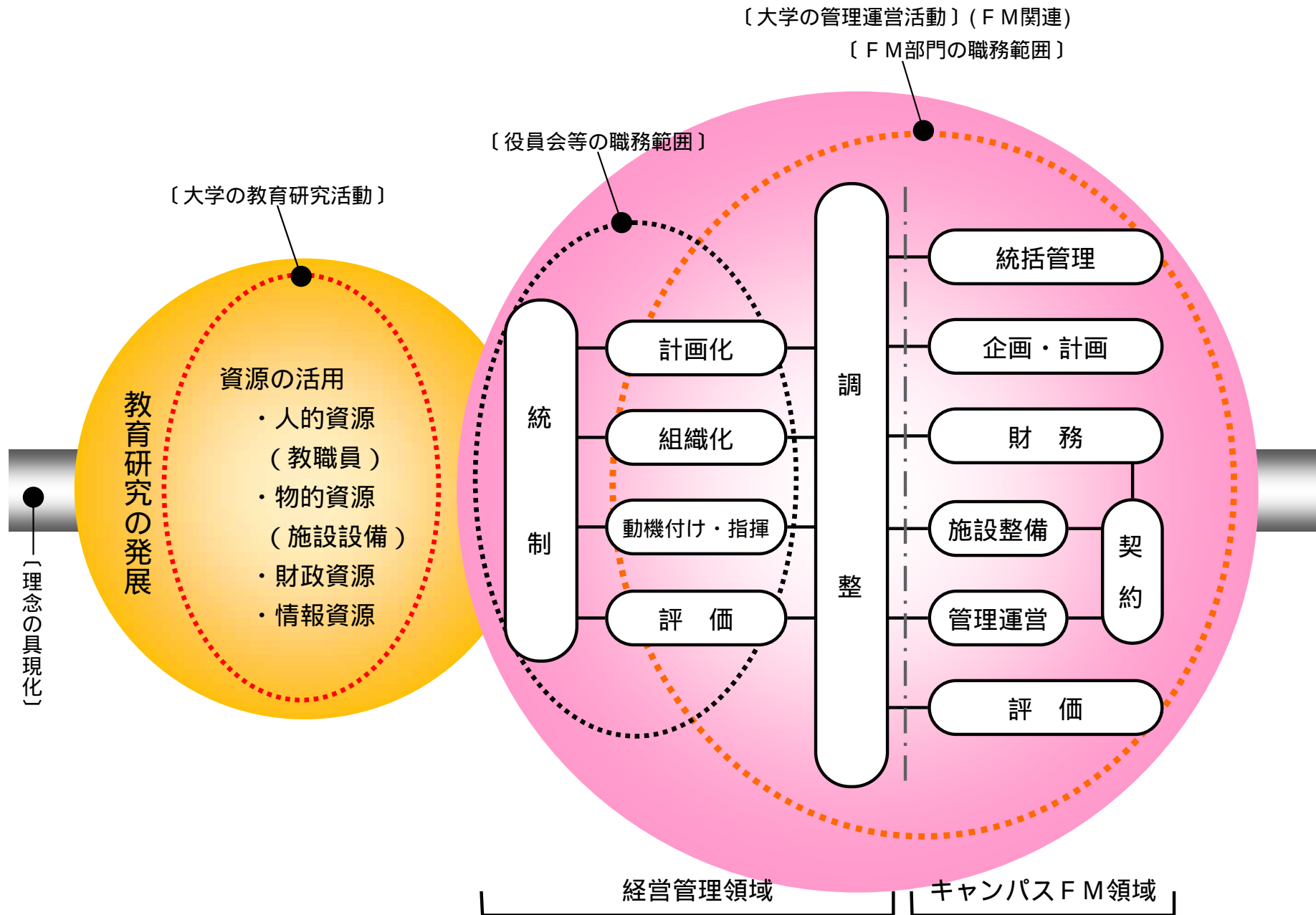
個々の組織が異なった目標を持つ

利害を大学全体で同一にすることが困難

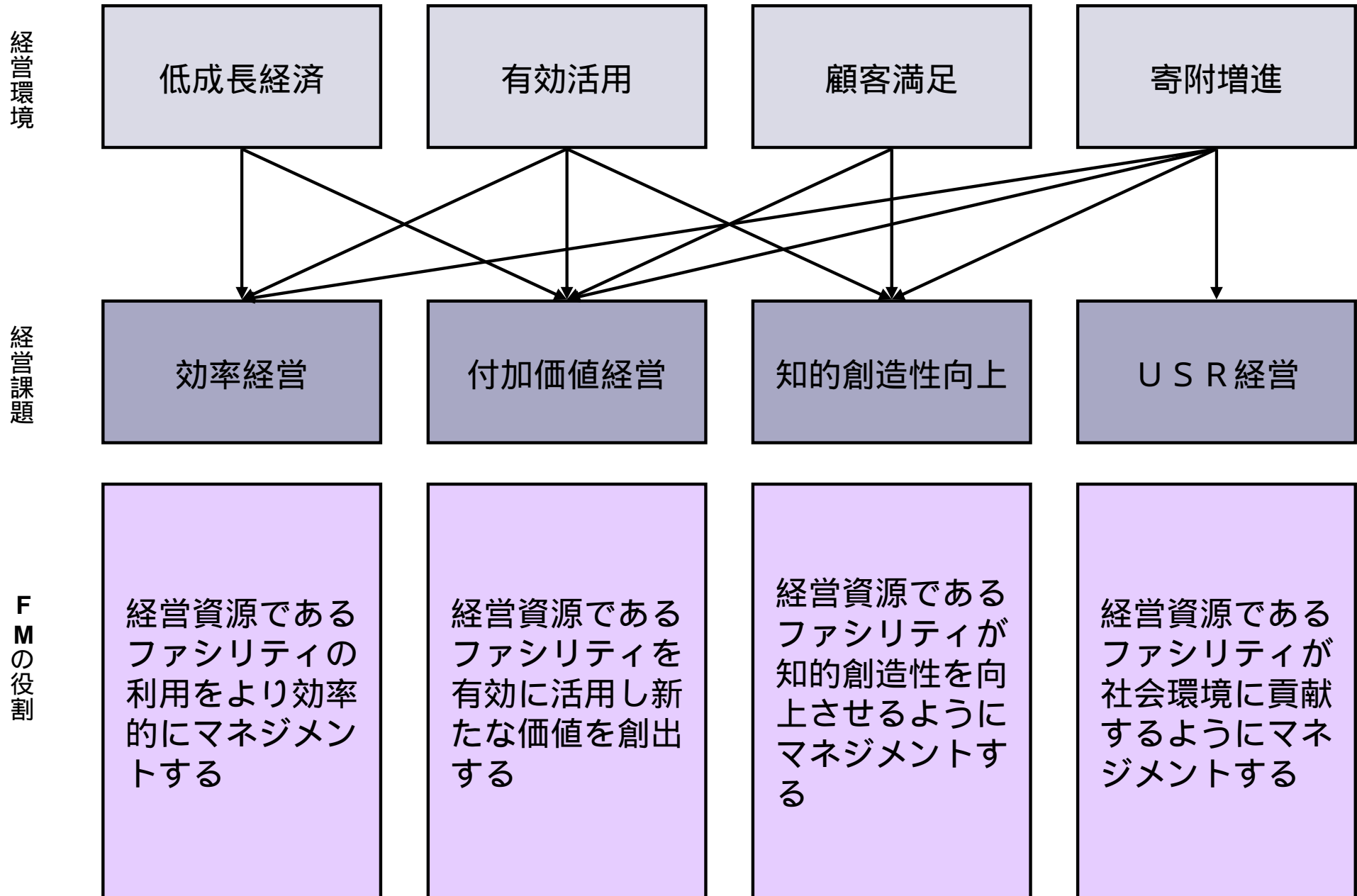
# 大学経営の体系化



# 大学経営の中のF Mの位置付け



# 新しい経営環境とFMの役割

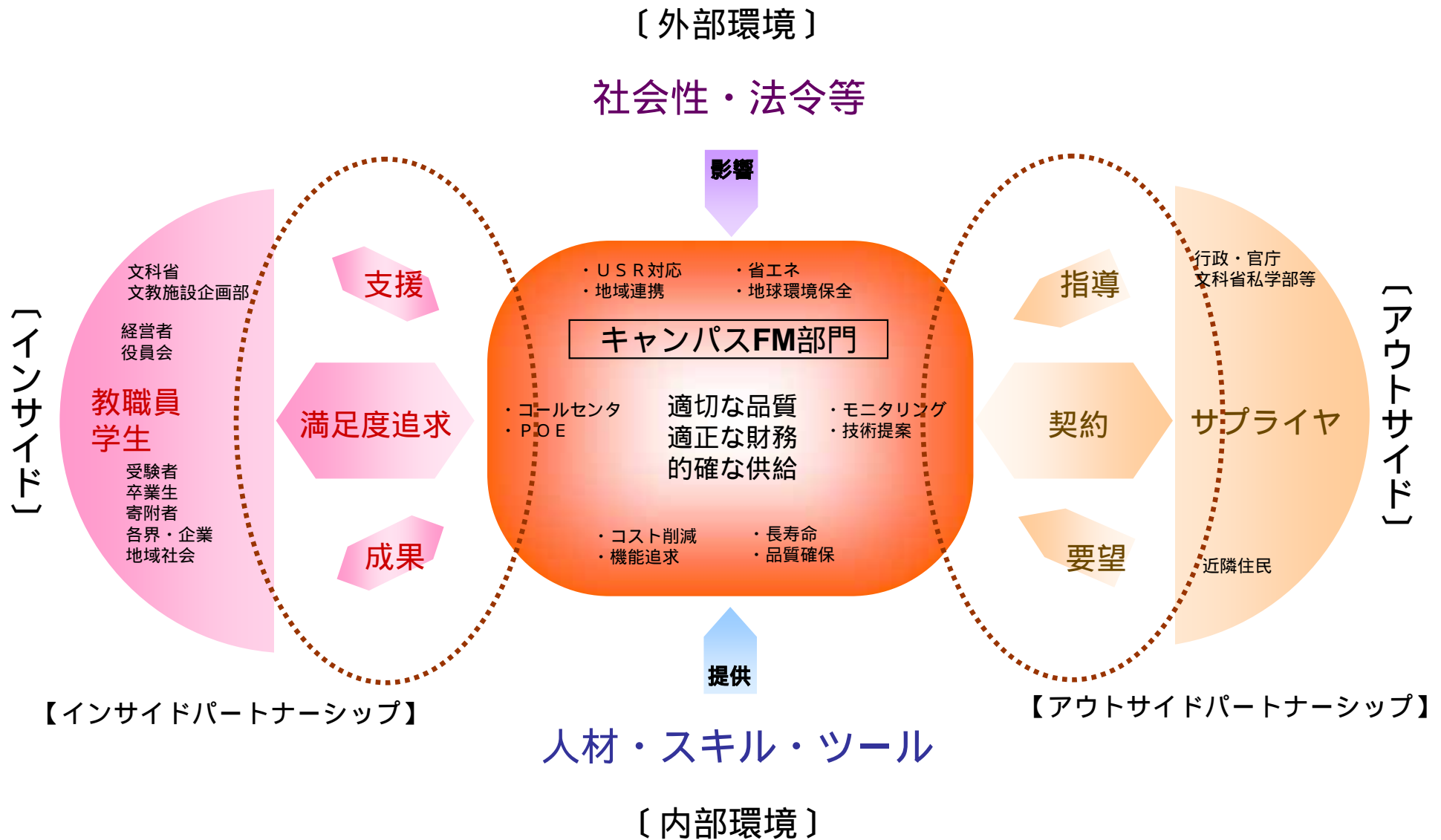


## 第3章 キャンパスFMの体系



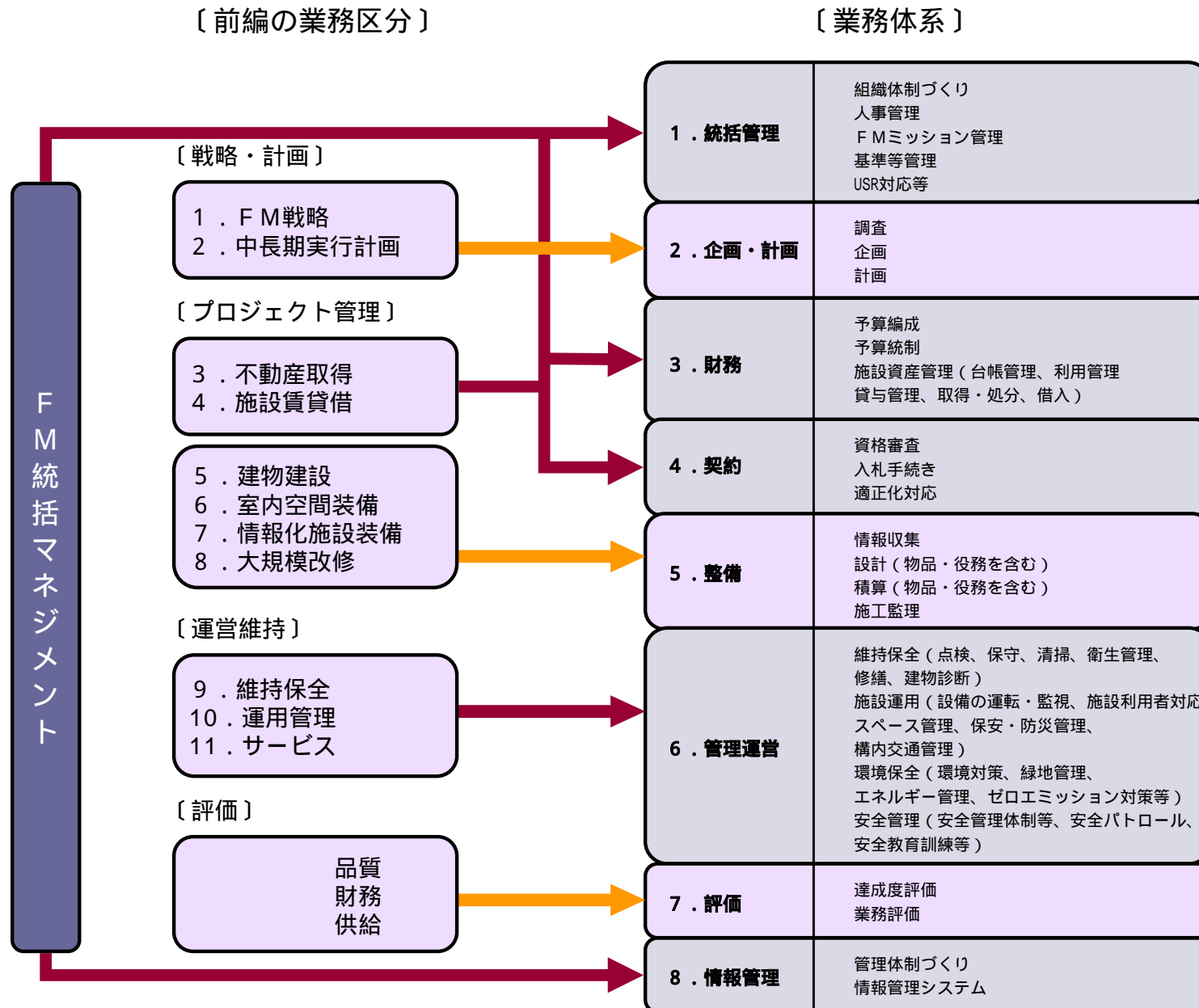
- 3.1 FM部門のリレーションシップ
- 3.2 役割・機能
- 3.3 管理項目
- 3.4 業務体系
- 3.5 組織体系
- 3.6 人事管理体系

# F M部門のリレーションシップ





# F M業務体系



## 組織の在り方

業務 \ 組織	施設企画 部 門	F M 調達 部 門	施設資産 管理部門	施設品質 管理部門	F M 情報 管理部門
統括管理					
企画・計画					
財 務					
施設資産管理					
契 約					
整 備					
管理運営					
評 価					
情報管理					

1 : は主な分掌組織、 は、連携部署組織

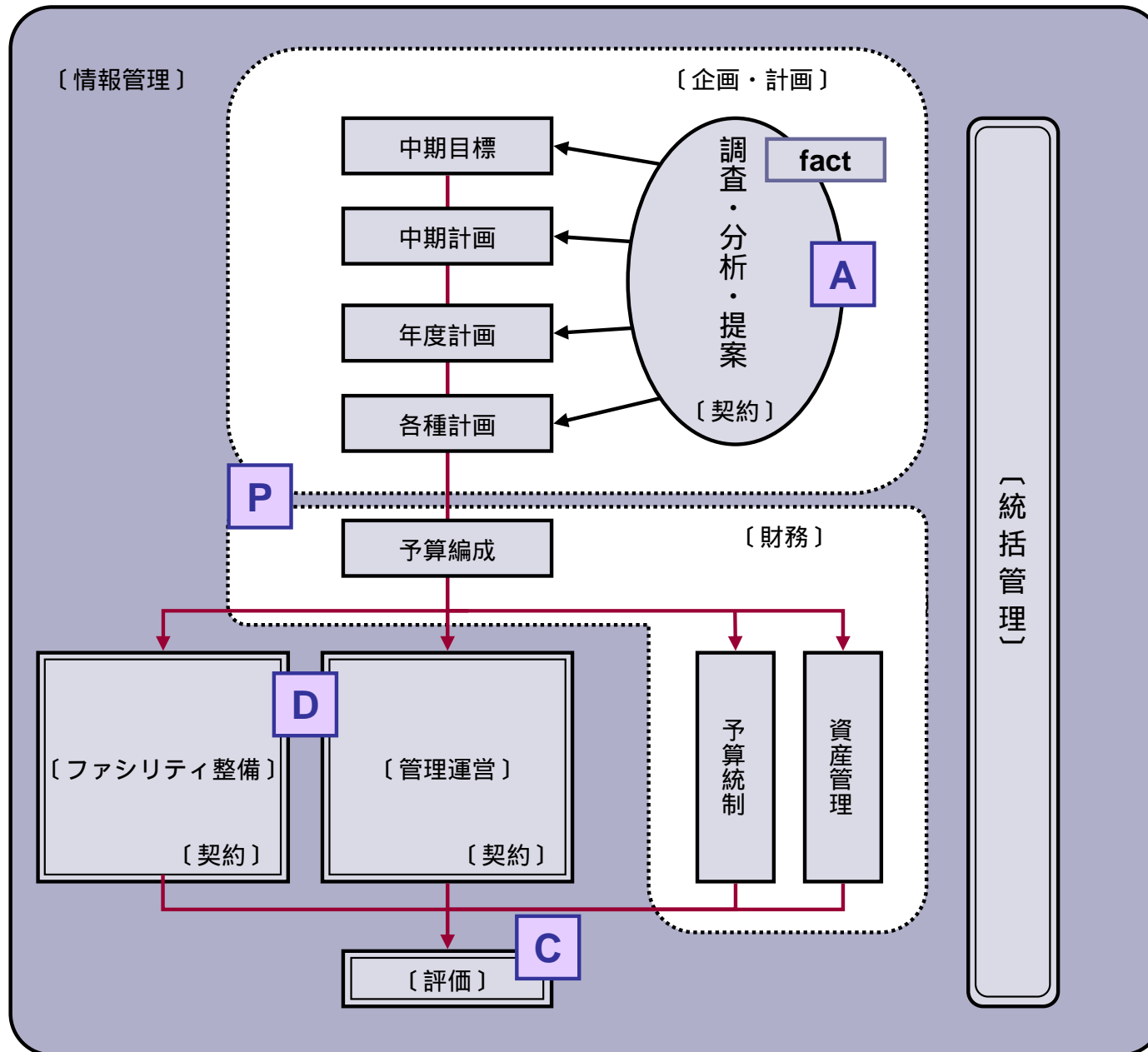
2 : F M 情報管理部門に、評価に係る分掌を持たせ、施設企画部門などを牽制させる。

## 第4章 キャンパスFMの進め方



- 4.1 FM業務の洗出し
- 4.2 統括管理
- 4.3 企画・計画
- 4.4 財務
- 4.5 契約
- 4.6 施設整備
- 4.7 管理運営
- 4.8 評価系

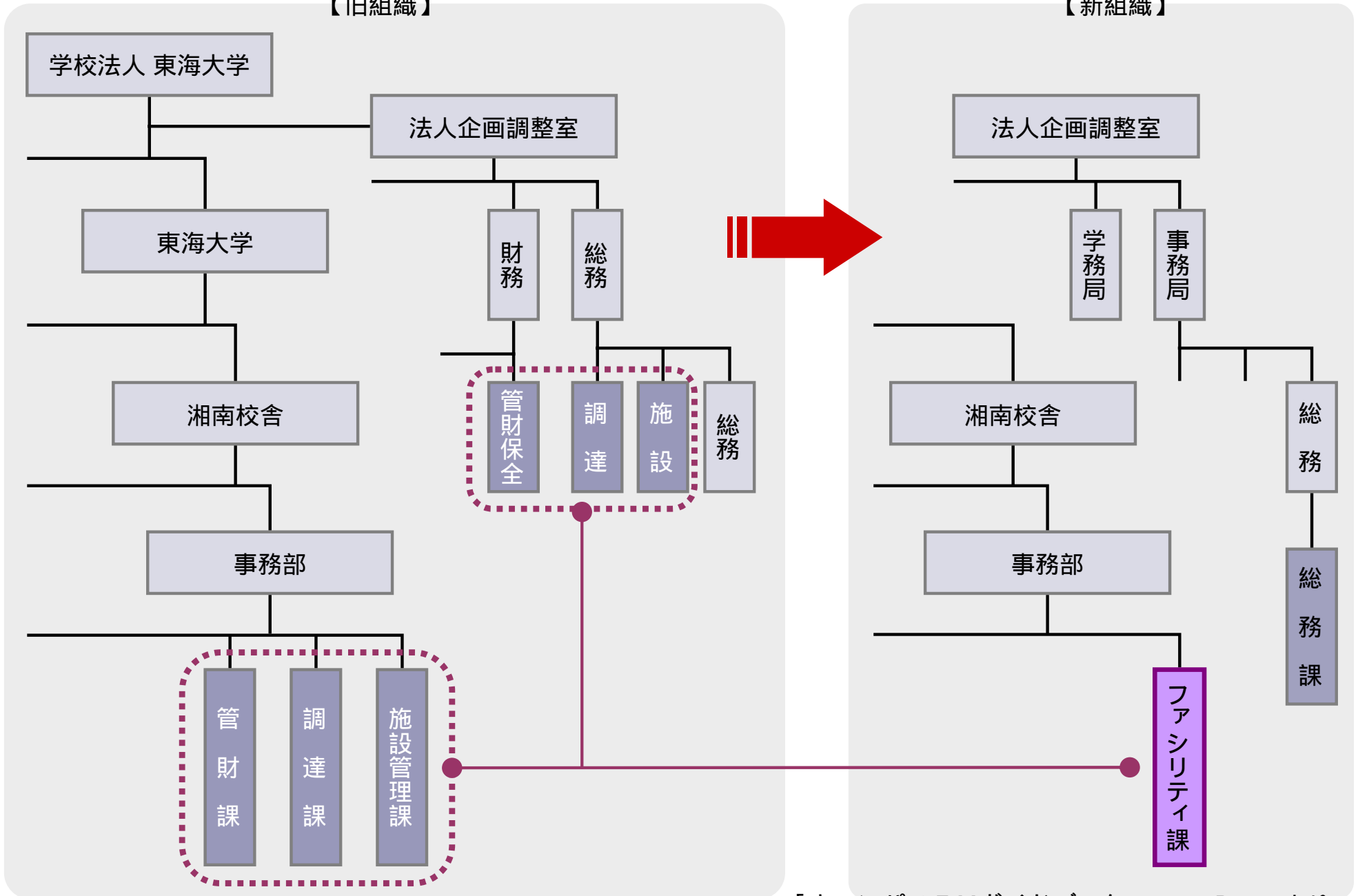
# 標準的な業務プロセス



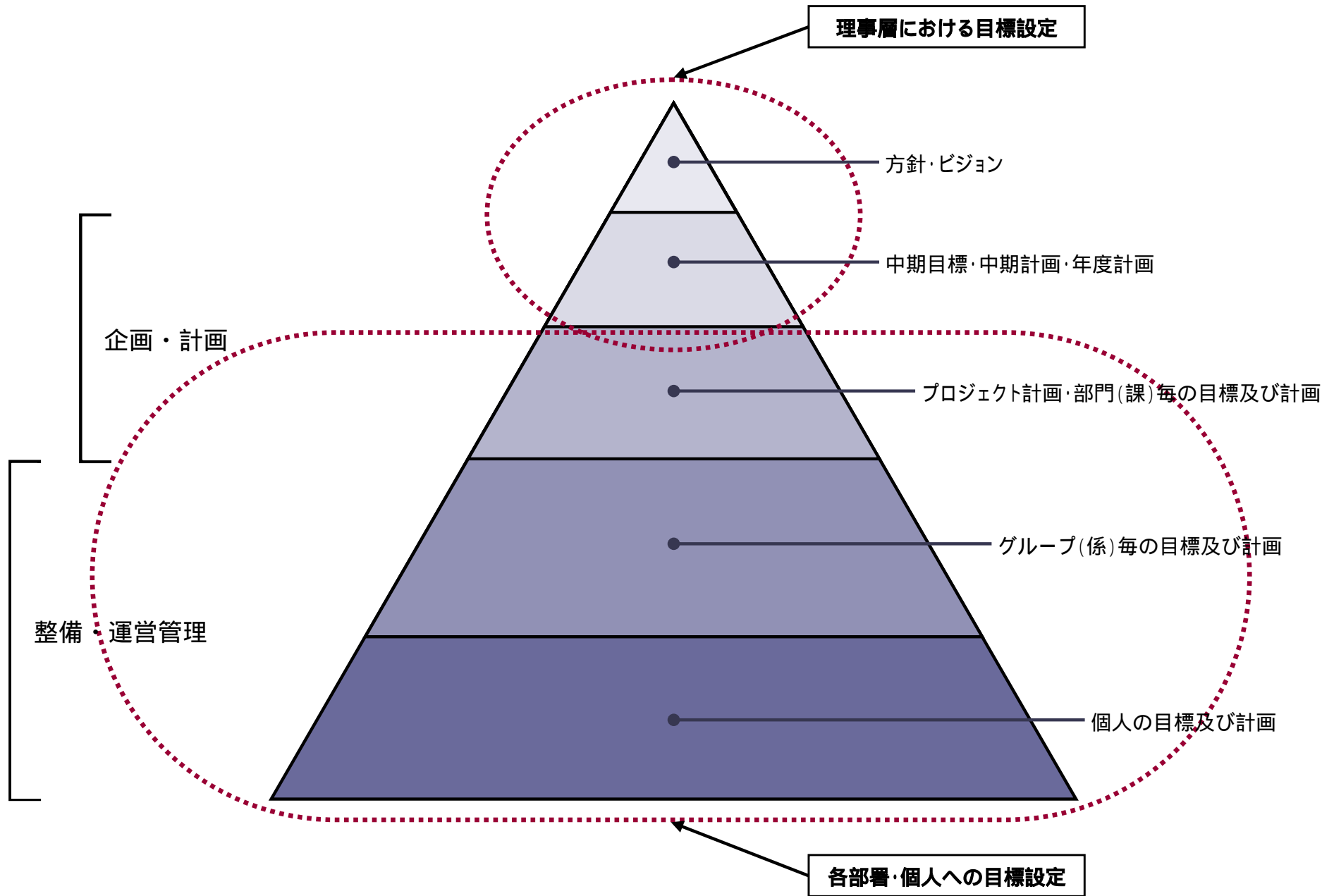
# 東海大学のファシリティ部への再編

【旧組織】

【新組織】

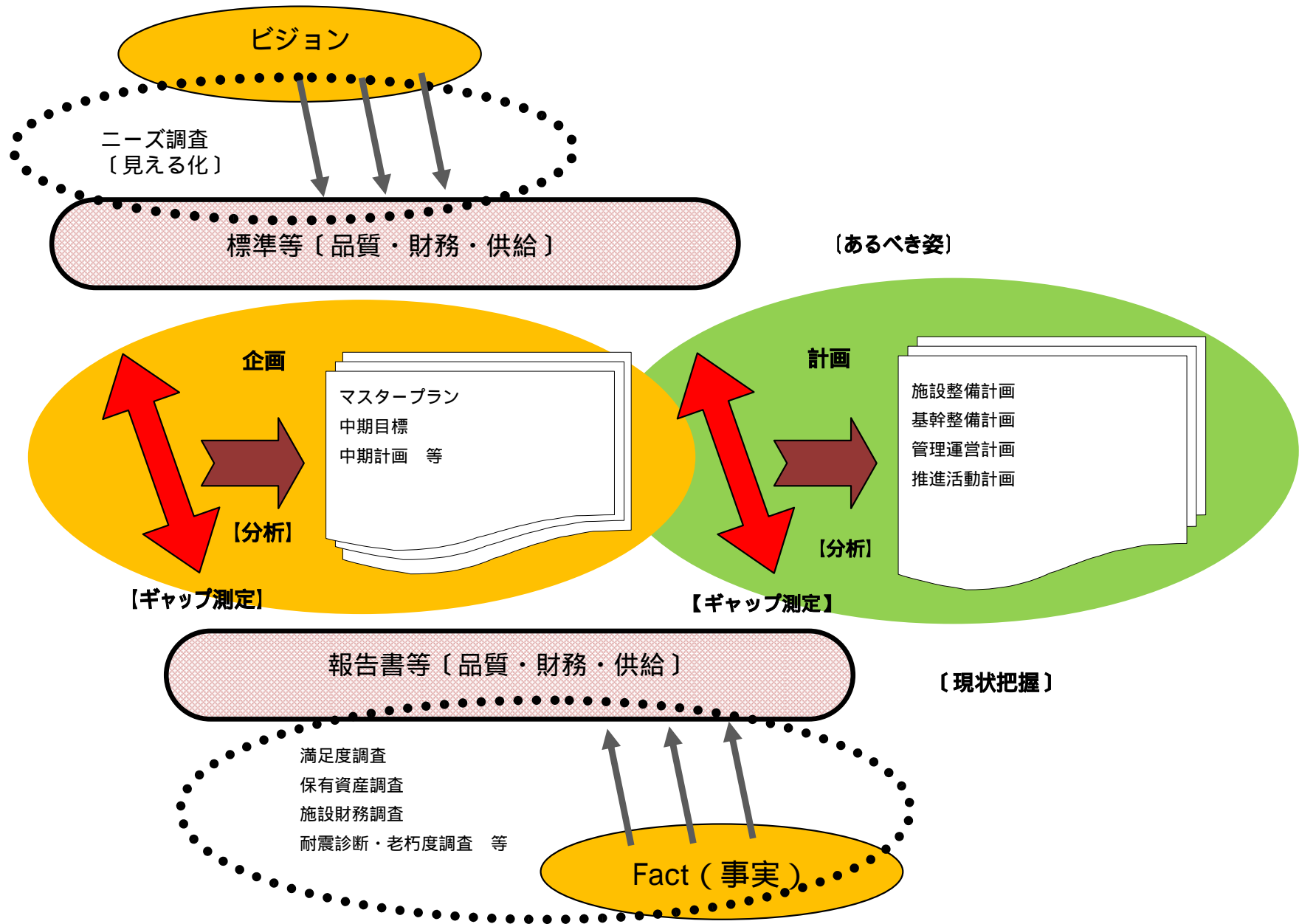


# FMミッションツリー

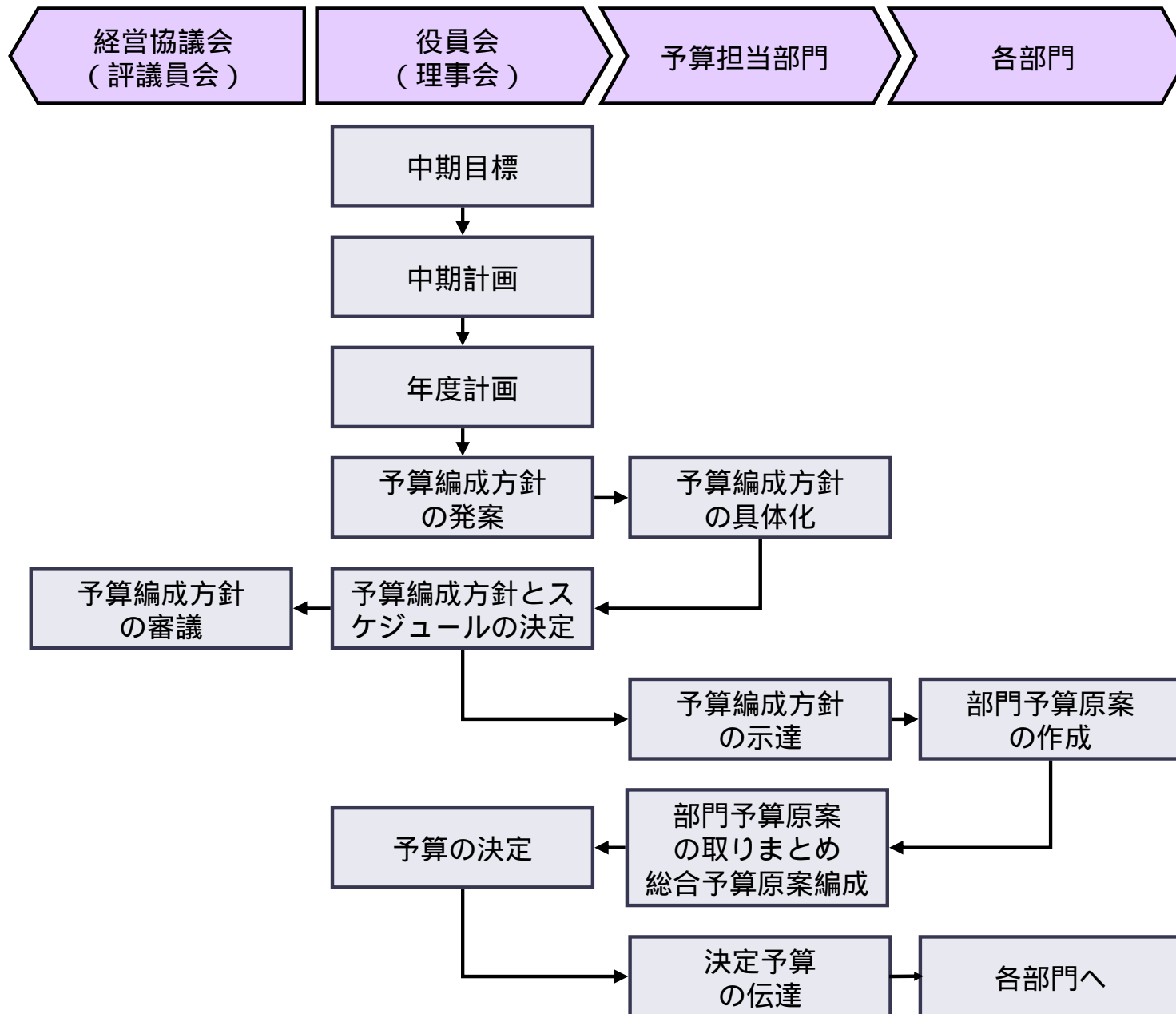




# 企画・計画のプロセス



# 予算編成プロセス



## 第5章 キャンパスFMに必要なスキル



- 5.1 必要なスキルの洗い出し
- 5.2 キャンパスFMのスキル体系
- 5.3 マネジャスキル
- 5.4 プロフェッショナルスキル
- 5.5 ベーシックスキル

## 必要なスキルの洗い出し

### 大学卒業者に求められるスキル

社会人基礎力：〔経済産業省〕（職場等で求められる能力）

学士力：〔文部科学省〕（学士課程教育の学習成果）

### 米国におけるソフトスキル

やりとり（Information and Communication Skills）

情報・メディアリテラシー、コミュニケーション力

ときかた（Thinking and Problem-Solving Skills）

分析力、問題発見・解決力、創造力

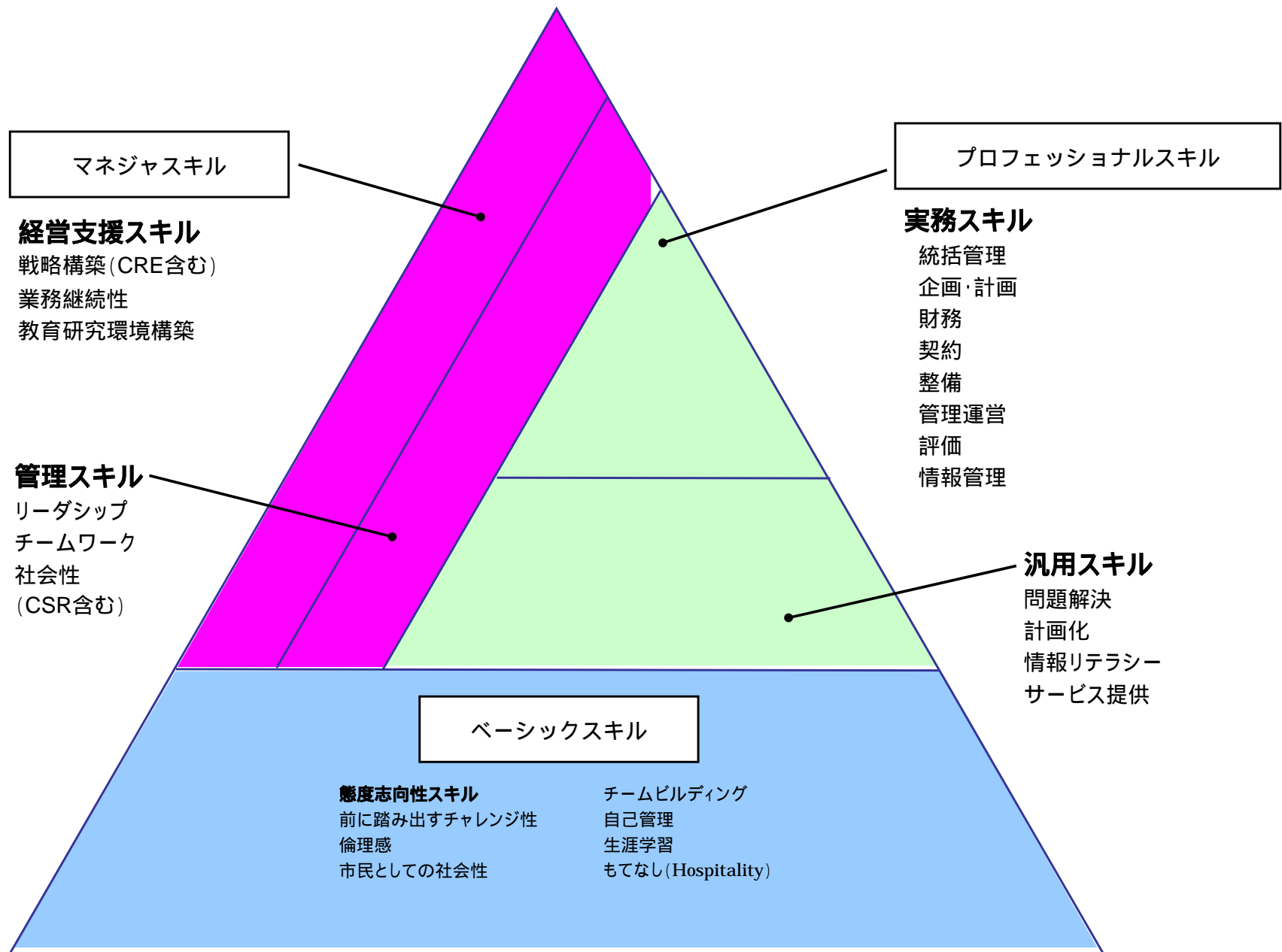
はたらき（Interpersonal and Self-directional Skills）

協働力、自己規律力、責任感・協調性、社会的責任

ソフトスキル：

効果的なコミュニケーション、創造力、分析力、柔軟性、問題解決力、チームビルディング、傾聴力等の、他者と触れ合う際に影響を与える一連の能力

# キャンパスFMのスキル体系



## 第6章 キャンパスFMの狙い

- 6.1 これからのために
- 6.2 ベンチマークセンターの諸外国実例
- 6.3 不断の改善



## これからのために

キャンパス F M の啓発活動

顧客満足度の向上

理事層との信頼関係

ネットワークづくり

ウィクリーセミナー（J F M A）

マネ研サロン（国立大学マネジメント研究会）

スキルアップ支援

施設整備の情報提供〔（独）国立大学財務・経営センター〕

<http://www.zam.go.jp/p00/p0000108.htm>

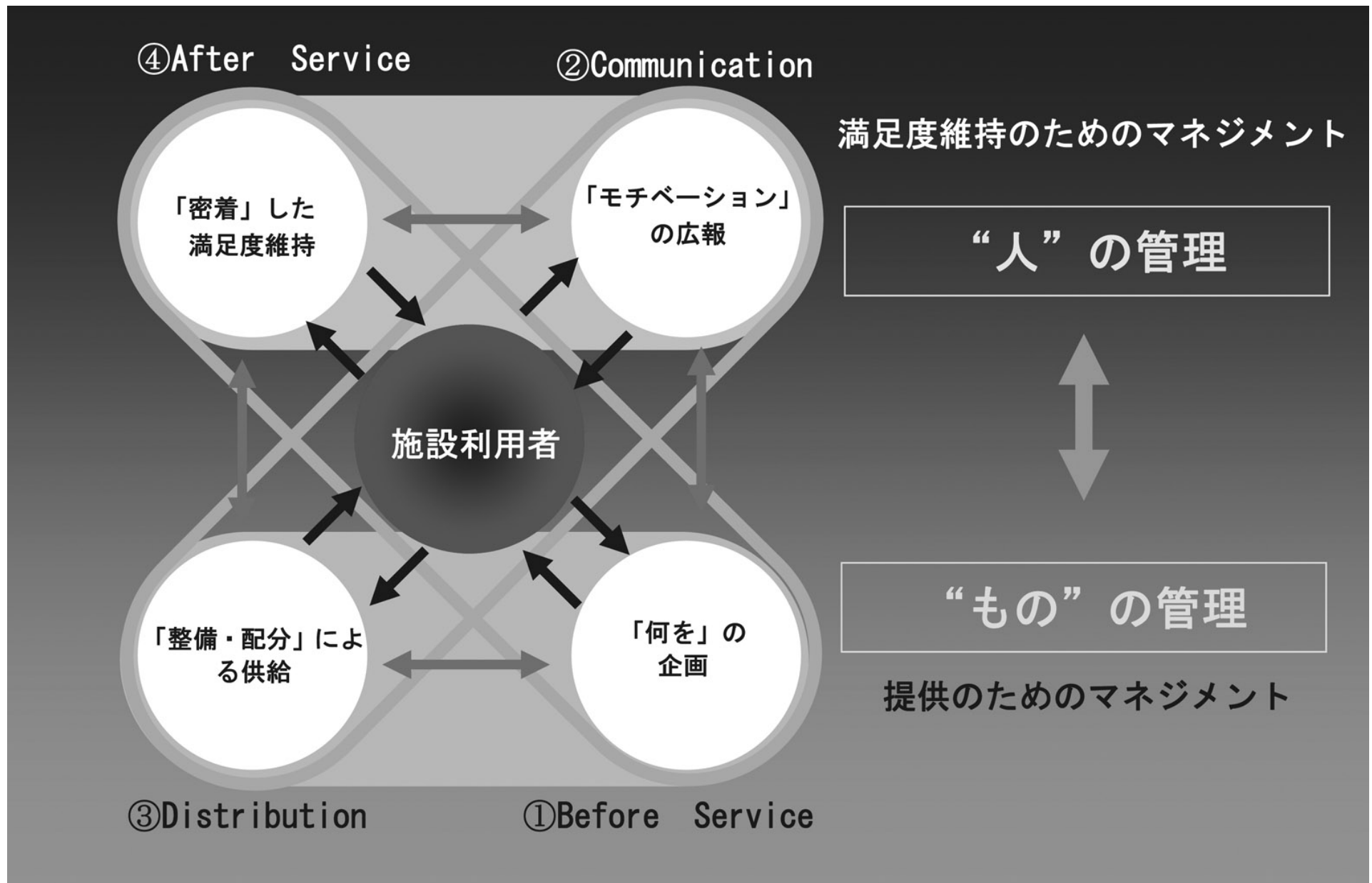
名古屋大学のファシリティマネジメント

[http://web-honbu.jimu.nagoya-u.ac.jp/fmd/image/fm\\_.html](http://web-honbu.jimu.nagoya-u.ac.jp/fmd/image/fm_.html)

ベンチマークセンターの設立



# キャンパスFMのマーケティング

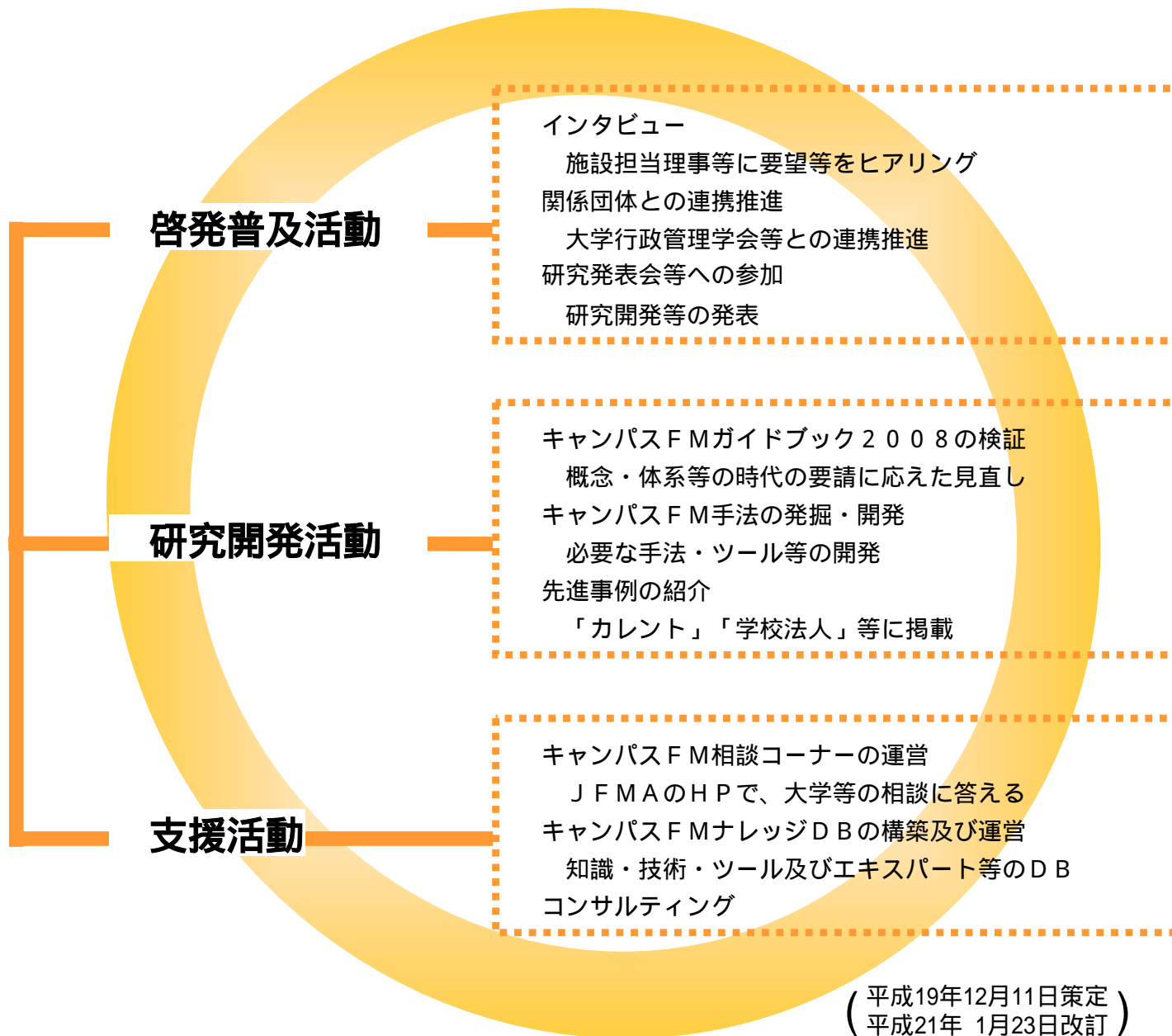




# キャンパスFM研究部会の 今後の活動



# キャンパスFM研究部会の今後の活動



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。