



大学のファシリティマネジャーの役割

— キャンパスFMを始めようとする大学のために —

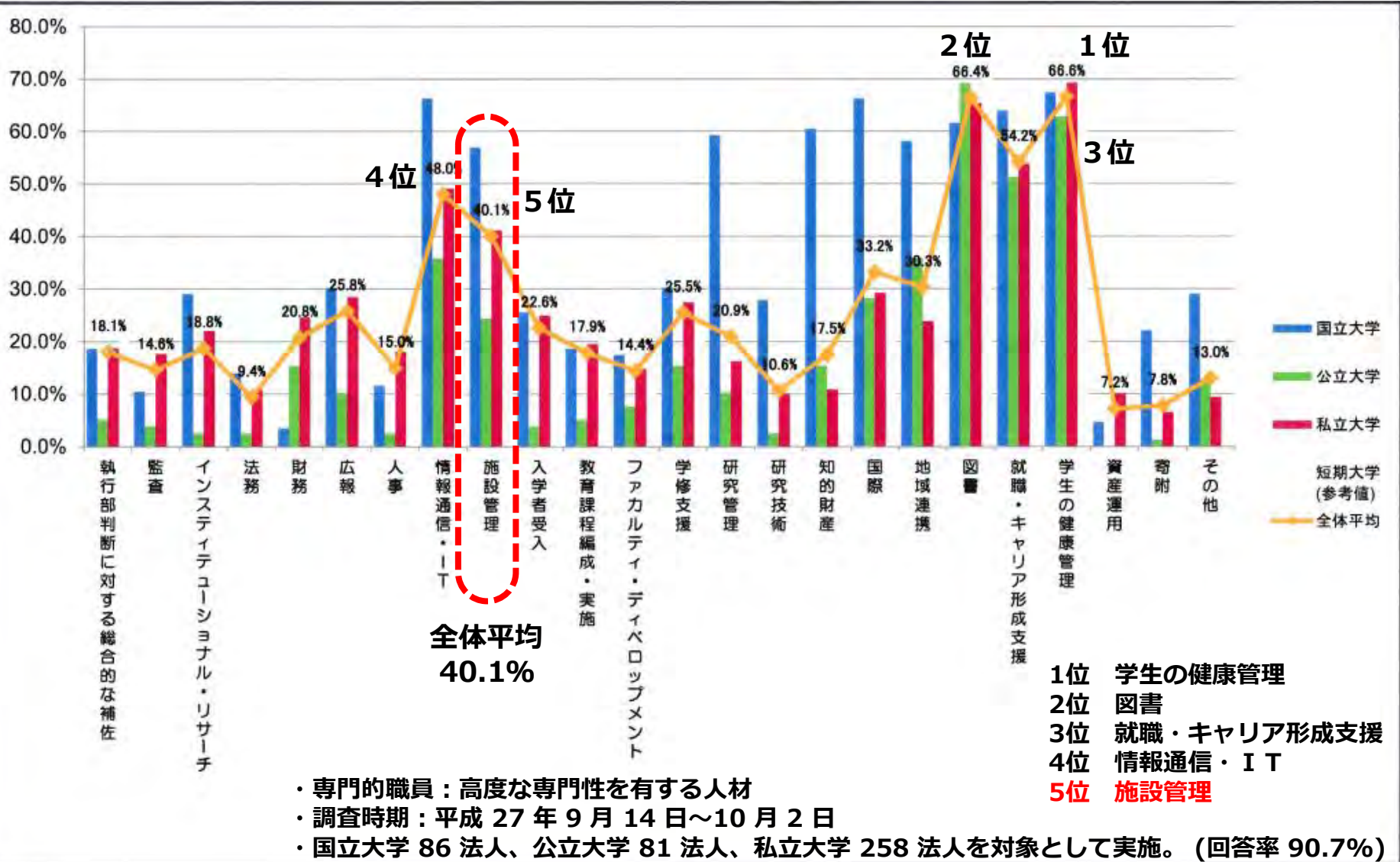
— J F M A 秋の夜学校 —

キャンパスFM研究部会長 藤村 達雄

2018.09.26 (水)



大学における専門的職員の配置状況



INDEX 総括



- プロローグ NO 1
- マネジメントのおさらい NO 2
- 大学職員の実態 NO 3
- 大学経営 NO 4
- キャンパスFM NO 5
- 戦略的な推進のためのSD NO 6

※宇都宮大学 フランス庭園
徳島大学 薬学部校舎

INDEX – NO1



プロローグ

- 1-1. 自己紹介
- 1-2. 国立大学時代の備忘録
- 1-3. キャンパスFM研究部会の紹介
- 1-4. キャンパスFM研究部会の活動



※公立はこだて未来大学 スタジオ

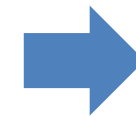
■ 職歴

- S57.04 文部省大臣官房文教施設部
- H10.10 総理府阪神淡路復興対策本部事務局
- 12.04 徳島大学施設部建築課長
- 15.04 北海道大学施設部企画課長
- 17.04 日本学生支援機構施設整備推進室主幹
- 20.08 宇都宮大学施設環境審議役
- 24.09 宇宙航空研究開発機構施設設備部参事
- 27.04 群馬大学施設運営部長
- 29.03 群馬大学施設運営部長 退職
- 29.10 東京音楽大学キャンパス整備室長

■ 委員等

- | | | | |
|----------|---|----------|---|
| H10.10 | ～ | 12.5 | JFMA キャンパスFM研究部会
編集主査「キャンパスFMガイドブック2000」を編集 |
| 13.08.22 | ～ | 09.01 | JFMA キャンパスFM米国調査 副団長 |
| 18.07.01 | ～ | | JFMA キャンパスFM研究部会長 |
| 19.10.01 | ～ | 20.03.31 | (独)国立大学財務・経営センター
「欧米大学の実態調査に基づく国立大学の施設整備方策に関する調査研究」の調査研究員会委員 |

- FMを支援してくれた学長
 - ・ FMの必要性を訴えた学内ワークショップ
 - ・ FMによる改修プロジェクトの推進
- 校舎改修においてオープン化を進めた部下
 - ・ 教員をまとめた学部長
 - ・ コンフリクトを調整し合意形成
- 校舎改修において共同研究スペースを造った助教
 - ・ サポートした学科長
 - ・ 研究コラボレーション推進の仕組みづくり
- 安全管理組織を協働して創造した教員
 - ・ 民間的意識に基づく展開
 - ・ 既得権の排除に向けた取組
- FMを率先して実践する後輩
 - ・ 新たな動きに敏感に反応した対応
 - ・ 経営層への積極的な提案



**組織の評価を
高める工夫**

如何に周囲に働きかけるか！！

■ 目的

○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の創造を目指す大学等を支援する。

■ 部会員紹介

○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）

○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）/李祥準（関東学院大学）
小永井耕一（東京都環境公社）/恒川和久（名古屋大学）/和泉隆（帝京大学）/大野和夫（立教女学院）/
佐々木隆人（東京農業大学）/鈴木晴紀（PRE-CRE戦略研究所）/矢島美知子（学校経営研究会）/
一箭憲作（コクヨ）/堀靖雄（オリックス・ファシリティーズ）/興津利継（竹中工務店）/
岡田真幸（竹中工務店）/馬場弘一郎（清水建設）/大法嘉道（三菱食品）/池田磨佐人（三井不動産）/
岡田隆信（東京海上日動ファシリティーズ）/岡本仁志（ボイックス）/柴田千晶（イトーキ）/
角野秀樹（内田洋行）/上坂修（ヘルスケアFM研究所）/

土屋知彦（事務局・日本ファシリティマネジメント協会）

平成30年度 活動計画

■メインテーマ

大学は、近年、人口減少期問題、ガバナンス・マネジメントの再構築、教育の質向上の実現、生き残り等、戦略的な経営が求められている。キャンパスFMは、これらのことを踏まえ、戦略的な施設関係投資と併せて、長寿命化、省エネ、安全確保、効率化・コスト削減等を実践していく必要がある。このため、当部会では、キャンパスFMのあるべき姿を再度、整理する。この整理を踏まえ、今後、2008年発行のガイドブックを見直すことを考えてゆく。

■活用内容

1. 大学経営支援に係るFMキーワード・マップの共有化
2. キャンパスFMガイドブックの編集
3. 秋の夜学校
4. フォーラム2019

INDEX – NO 2

マネジメントのおさらい



2-1. マネジメントとは

2-2. マネジメントサイクルのポイント

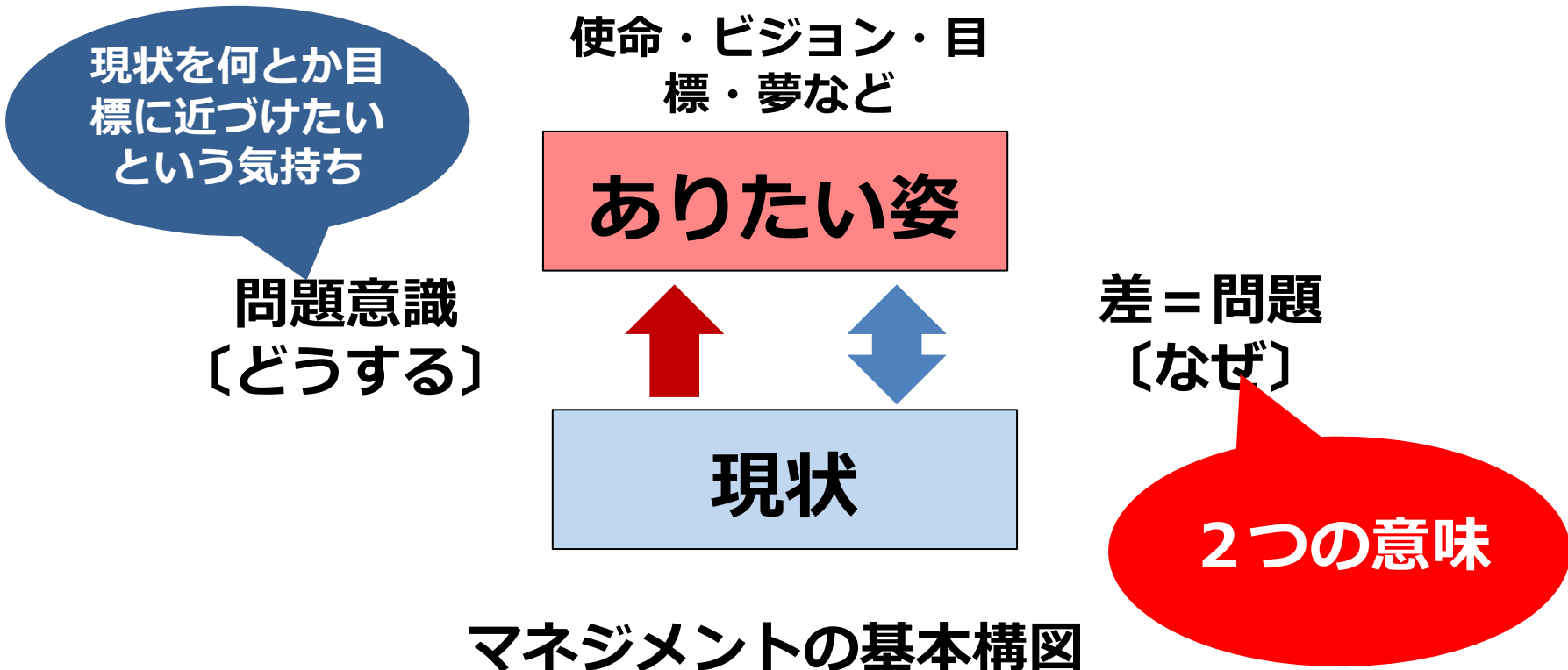
2-3. マネジャーの役割

2-4. マネジメントの違いは10%



※ジョージタウン大学

●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。



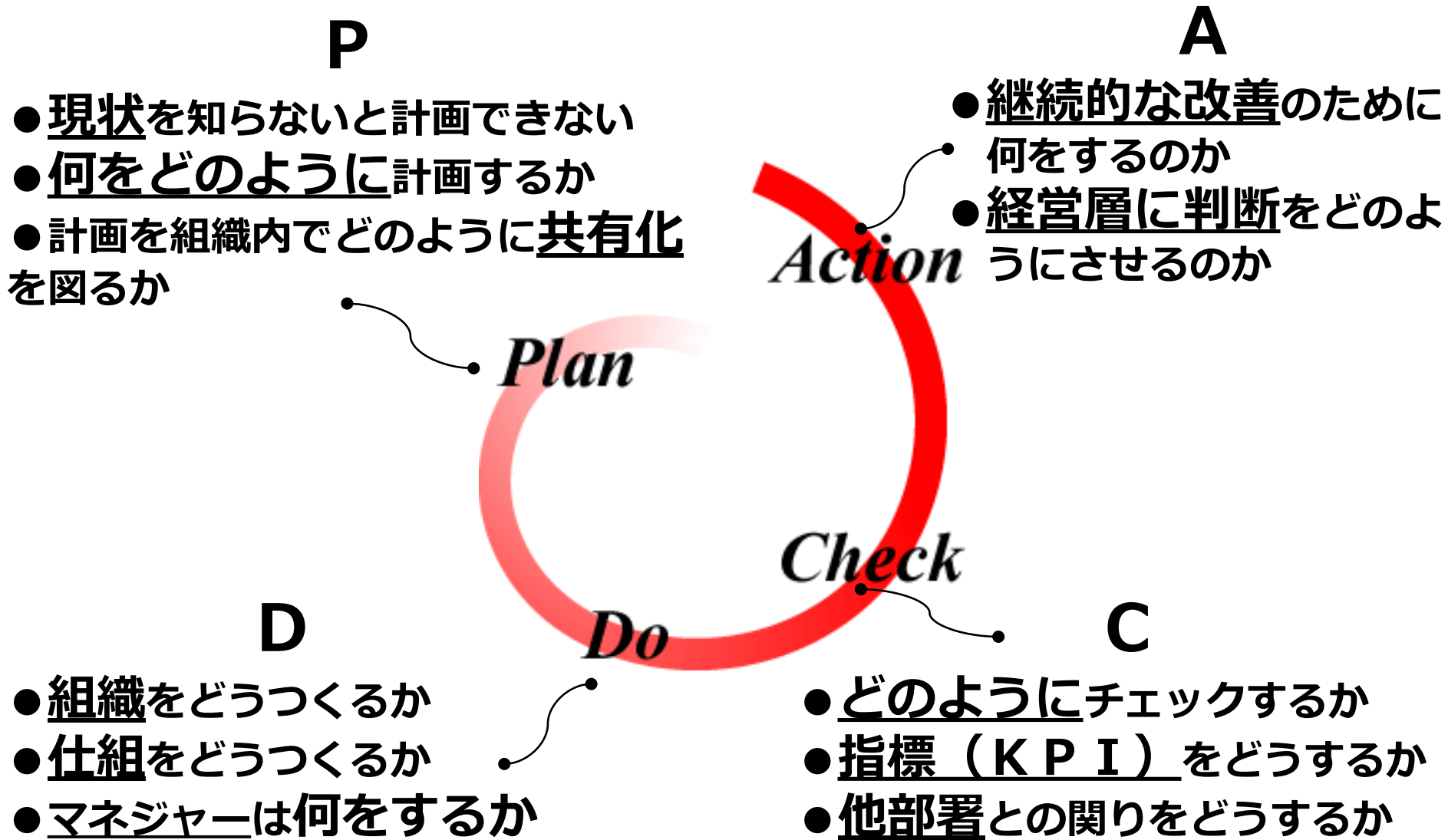
■ 「なぜ」の2つの意味

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。



● 対人関係の役割

- ・ フィギュアヘッド的役割（看板）
- ・ リーダー的役割
- ・ リエゾンの役割

● 情報に関する役割

- ・ モニター（監視役）
- ・ 周知伝達役（配布者）
- ・ スポークスマン

● 意思決定に関する役割

- ・ 企業家
- ・ 障害排除者
- ・ 資源配分者
- ・ 交渉者

※ ヘンリー・ミンツバーグは「マネジャーの仕事」の中で、マネジャーの役割を3つのカテゴリーに分けて10項目を提示している。

■ピーター・ドラッカー： 個別組織のマネジメントの違いは10%に過ぎない

ミッションが戦略を決定し、その戦略が組織構造を決定するので、もちろん組織によってマネジメントに違いはある。しかし、小売りチェーンのマネジメントとローマ・カトリックの教会区のマネジメントには、小売りチェーンの役員や主教が感じているほどの違いはないのである。

違いは、原理面より主に応用面にある。すべての組織幹部は、たとえば人の問題に同じくらいの時間を費やしている。人の問題はほとんどいつも同じである。

だから、ソフトウェア企業を経営しようと、あるいは銀行やボーイスカウト組織を経営しようと、違うのは仕事のうちの10%程度である。

この10%は**組織特有のミッション、特有の組織文化、歴史、言語**によって決まる。残りの部分は、十分に交換がきくのである。

参考文献：ピーター・ドラッカー「Management's New Paradigms」

INDEX – NO3

大学職員の実態

3-1. 私立大学職員の特徴

3-2. 私立大学関係者のコメント

3-3. コクダイパン会議の報告

3-4. 国立大学関係者のコメント



3-1. 私立大学職員の特徴

■ 4年制大学卒業者が多くを占める私立大学

設置者別大学事務職員の学歴構成

- ・ 自大学の卒業生を多数採用
- ・ 学務系職員の採用条件が大卒

最終学歴	国立	公立 四大	公立 短大	私立 四大	私立 短大	不明	総計
博士				7	1		8
修士	6	3	1	43	19		72
学士	192	169	72	1115	463	1	2012
短大/高専	41	32	18	186	229		506
高校	108	52	32	82	95	1	370
中学				1	1		2
不明				2	4		6
総計	347	256	123	1436	812	2	2976

→ 施設系が育ちにくい

■ 学校法人としての経営側に職員が存在

(57%)

(81%)

(70%)

- ・ 教授会の権限が大きいながら重要な決定事項にも職員が関与
- ・ 経営課題である、受験人口の減少、大学改革において職員の重要性が示される

→ 施設戦略が経営課題として捉えられていない

■ 私立大学職員の自己研鑽の姿勢は強い

- ・ 私立大学の職員が中心になって「大学行政管理学会」が設立された
- ・ 所属大学を超えた活動により大学運営への積極的な関与が進んでいる

→ 大学行政管理学会には、ファシリティマネジメント研究会がある

参考文献：信頼される大学職員に向けて 中村章二
名古屋高等教育研究 第13号 (2013)

■ 某前理事 (H29.5.18)

- ・教育、社会貢献等の**世間での評価**があがらないと、私学は生き残って行けない。評価をあげてゆくには、縦割りでは、絶対にできない。**総合的な運営**が必要となる。
- ・**学生の実態**をよく知らないといけない。各大学、その実態は違っている。同じところはない。
- ・**ガバナンス**が組織体制、**マネジメント**がそれを使い執行（運用）するための仕組み。
- ・3つのポリシーをつくることが義務化された。これをもとに**PDCAを回す**ことが求められている。これは3層になっている。大学全体、学部単位、教員単位の3層構造である。
- ・管理職の役割は、トップの方針、中長期計画の方向性を踏まえ、**部下にやる気**を出させ成果あげること。
- ・委員会の実質化を図るには、**ワーキングやプロジェクトのチーム**を作り対応させる。

■ 某法人事務部施設担当調査役 (H27.7.17) 〔国立大学職員OB〕

- ・私学の施設担当者のスキルは、国立大学職員と比較すると少し低いように感じる
- ・意識が低く、**自ら考えよう**としない
- ・**ベンダー**（設計事務所、ゼネコン）の**言いなり**

■ 某施設担当課長 (H29.5.26)

- ・私立大学は設置者が国立大学とは違う。理事会と大学（教授会）との関係が良好であるところや、理事長と学長が同一の大学は、改革を進めやすい。
- ・教員出身者の学長を職員が支えるというのが、理想形
- ・改革を推進する要因は、**危機感があること**（地方中小規模大学）、**競争相手がいる**（早慶など）

- 「知らない、聞いていない、分からない」が先行する組織。
 - ・ 完全な縦割りで新しいことは立ち向かえない組織。
 - ・ この風土が問題。将来は描けるのだろうか？
- 大学で働く魅力が分からず、若い職員がキャリアアップを感じる事ができない。
 - ・ モチベーションを持たずに退職する人が多いです。
- 事務職員のモチベーションをあげることが課題。
 - ・ 年配の職員が低いのは仕方がない、それが若い職員にも伝播してしまっている。
- 仕事内容について、上からの説明責任が果たされていない。
 - ・ 指示するだけで、何のために必要な仕事なのか、なぜそのような決定がなされたのか分からない。
- 「公務員」の存在による改革の停滞。
 - ・ 変化を恐れる風潮。
 - ・ 不完全であることを嫌う結果、何もできないままに終わってしまう。
 - ・ 「どうせあの人がいるうちだけだから」と、上の施策を積極的に進めていこうという意思がないこと。

※ コクダイパン（国立大学一般職員）会議は、全国の国立大学から一般職員が集まって議論・検討する場として、平成19年に設立され、これまで11回の会議が開催された。ここに記載したものは、第1回報告書からの抜粋。第12回：山口大学 2018.10.7～8 <http://kokudaipan.info/kokudaipan.html>

■ 某施設部長（H27.7.23）

- ・ 仕事の進め方の要領が悪い
- ・ モチベーションの喚起が重要
- ・ 研修会は、教職協働で講義形式でなく能動的な活動ができるワークショップでないと効果が薄い
- ・ 維持保全業務では、如何に現場を理解し、それにどのように対応したらよいか等、自分なりに構築しておく必要がある

■ 前施設部長（H27.7.27）

- ・ 職員は資格取得に向けて消極的
- ・ 業者からバカにされる場面もある
- ・ スキルアップをしていこうとする意識に欠ける
- ・ 大学の中での説明力、企画計画力、仕事の優先順位の決め方、使命感や教職協働の醸成

■ 某施設担当副学長（H26.8月）

- ・ 民間のエキスパートを大学施設部に招聘し、その方の背中を見て育ててゆく
- ・ 教員から尊敬され、信頼されるような施設担当者を目指すべき

■ 某設備担当副課長（H26.8月）

- ・ 担当部署のミッションをよく理解する
- ・ 教職協働を意識してやっていく
- ・ 「説明して分かってもらう」ことをモットーに、コミュニケーションを心がける

INDEX – NO 4

大学経営

- 4-1. 今後の高等教育の将来像の提示に向けた中間まとめ（概要）
- 4-2. 私学助成の配分ルールの見直し〔2018年度開始〕
- 4-3. 学校法人運営調査における経営指導の充実について（通知）
- 4-4. 経営改善計画の構成例
- 4-5. 大学経営の4原則と6つの切り口



今後の高等教育の将来像の提示に向けた中間まとめ【概要】

平成30年6月28日 中央教育審議会大学分科会将来構想部会

2040年の社会の姿

- SDGs(持続可能な開発のための目標) → 全ての人が必要な教育を受け、その能力を最大限に発揮でき、平和と豊かさを享受できる社会へ
- Society5.0・第4次産業革命 → 現時点では想像もつかない仕事に従事、幅広い知識をもとに、新しいアイデアや構想を生み出せる力が強みに
- 人生100年時代 → 生涯を通じて切れ目なく学び、すべての人が活躍し続けられる社会へ
- グローバル化 → 独自の社会の在り方や文化を踏まえた上で、多様性を受け入れる社会システムの構築へ
- 地方創生 → 知識集約型経済を活かした地方拠点の創出と、個人の価値観を尊重する生活環境を提供できる社会へ

2040年に向けた高等教育の課題と方向性

高等教育における「学び」の再構築

- ◇ 「何を学び、身に付けることができるのか」を中軸に据えた学修者本位の高等教育への転換
- ◇ 個々人の「強み」や卓越した才能を最大限伸長する教育、文系・理系の区別にとらわれない、新しいリテラシーにも対応した教育、専門知や技能を組み合わせた教育の充実
- ◇ 「社会に開かれた教育課程」という理念の初等中等教育からの接続を意識した、高等教育における「学び」の再構築

高等教育の新たな役割

- ◇ リカレント教育を通じ、世代を越えた「知識の共通基盤」に
- ◇ 国内外に必要な教育を提供(日本の高等教育の国際展開)
- ◇ 地方創生、地域を支える人材の育成

高等教育に対する社会からの関与・理解と支援の在り方

- ◇ 高等教育機関自らが、その「強み」と「特色」を社会に発信
- ◇ 高等教育の質保証に関する国内外での認知向上
- ◇ 産業界の雇用の在り方、働き方改革と、高等教育が提供する学びのマッチング
- ◇ 教育投資効果を最大化する形での公的支援、人材面での社会への還元と社会からの支援の好循環

18歳人口減への対応

- ◇ できる限り多くの学生が学び、一旦社会に出た後も学びを継続するための魅力的な高等教育の提供
- ◇ 国公私全体で支える高等教育がより重要に(そのための国公私の役割分担の再確認)



社会の変化に対応できる人材とその成長の場となる高等教育

- 「個々人の強みを最大限に活かすことを可能とする教育」への転換
・学修者が「自らが学んで身に付けたこと」を説明できる体系的なカリキュラムの編成

教育の質の保証と情報公表

- 教学マネジメントの確立とその前提としての学修成果の可視化(教学マネジメント指針の策定、大学に対する学生の学修時間等の学修成果等の情報公表の義務付け、産業界等の採用プロセスにおける当該情報の積極的な活用)
- 入り口での設置認可と認証評価制度の改善
恒常的な情報公表の促進



18歳人口の減少を踏まえた大学の規模や地域配置

- 大学の規模: あらゆる世代のための「知識の共通基盤」となりうることを見通した設定
・本格的な人口減少: 18歳人口 120万人(2017) → 103万人(2030) → 88万人(2040)
・2040年の大学進学者数推計は約51万人で、現在の約80%の規模に減少
・リカレント教育による多様な年齢層の学生の増加に留意
- 国が描く将来像と地域で描く将来像
・全都道府県の大学の配置状況に関する客観的なデータの作成(将来の入学者減の推計を含む)
・地域の国公立大学が、地方自治体、産業界を巻き込んで、将来像の議論や連携、交流の企画を行う恒常的な体制(「地域連携プラットフォーム(仮称)」)を構築
・国は、地域の実情を踏まえた議論のためのデータや仕組みづくりを行った上で、各地域の議論を支援し、それらを踏まえた全体像を提示

高等教育機関の教育研究体制

- 多様な価値観が集まるキャンパスから新たな価値が生まれる
→ 自前主義から脱却し、学部を越え、大学を越えて多様な人的資源を活用
→ 18歳で入学する従来モデルから脱却し、社会人、留学生、障害のある学生など多様な年齢層の多様なニーズを持った学生への教育体制の整備

多様な教員

- 実務家、若手、女性、外国籍など多様なバックグラウンドの教員の採用と質保証

多様な学生

- リカレント教育の充実
- 留学生交流の推進
- 学位等の国際通用性の確保
- 高等教育機関の国際展開

多様で質の高い教育プログラム

- 学部等の組織の枠を越えた学位プログラム
- 単位互換制度と「自ら開設」原則の考え方の整理
- 教員は一つの学部に関与し専任となる運用の緩和

大学の多様な強みの強化

- 大学として中軸となる「強み」や「特色」を明確化

多様性を受け止めるガバナンス

- 他大学、産業界、地方公共団体との恒常的な連携体制の構築
- 国立大学における一法人複数大学制度の導入、私立大学における学部単位での事業譲渡の円滑化、国公私の枠を越えた連携を可能とする「大学等連携推進法人(仮称)制度」の創設
- 客観的・複眼的な外部からの意見反映と多様な人材の活用による経営力強化のための学外理事の複数名費用促進



参考：今後の高等教育の将来像の提示に向けた中間まとめ(平成30年6月28日 将来構想部会)
平成30年6月28日 中央教育審議会大学分科会将来構想部会

■ 2018年度より開始

■ 方針

- ・ 経営努力が見られない大学への厳しい対応
- ・ 教育に努力する大学の支援

■ 変更点

〔一般補助〕

- ① 定員未充足に対する調整計数の強化
- ② 財務情報の非公表に対する減額率の強化
- ③ 教育の質を評価する指標の導入

〔特別補助〕

- ④ 主要な支援事業の見直し
経営改革計画の内容審査
- ⑤ 交付要件の見直し

参考：Between情報サイト 2018年01月29日

「次年度からの私学助成一定員割れの減額率を上げ、教育の質で増額も」

4-3. 学校法人運営調査における経営指導の充実について（通知）

- 文科省から各学校法人理事長宛に通知〔平成30年7月30日〕
- 平成31年度からの運用
- 経営指導強化指標の設定
 - ・「運用資産 — 外部負債」がマイナス
 - ・経常収支差額が3か年マイナス
- 経営改善の実績を上げるように、きめ細かい集中的な指導 3年程度
- 「学校法人運営調査委員による調査結果」（通知）の内容に盛込むこと
 - 経営改善の実績が上がっていないこと、
支払不能すなわち資金ショート、債務超過、
組織廃止に必要な資産不足に陥るリスクがあること。
 - 経営上の判断をすること
（部局の募集停止、設置校の廃止、学校法人解散等を含む）。
 - 対応方策の方向性について、
財務諸表や事業報告書等に明記すること。
 - 学校法人が公開した内容を文部科学省において
公表する予定であること。

参考：30文科高第318号 平成30年7月30日
学校法人運営調査における経営指導の充実について（通知）

4-4. 経営改善計画の構成例

1. 経営改善計画最終年度における財務上の数値目標（現状分析含む）
2. 建学の精神・ミッションを踏まえた学校法人の目指す将来像
3. 実施計画（現状、問題点と原因、対応策）

- (1) 教学改革計画

- ① 設置校・学部等の特徴（強み弱み・環境分析）
- ② 学部等の改組・募集停止・定員の見直し等
- ③ カリキュラム改革・キャリア支援等

- (2) 学生募集対策と学生数・学納金等計画

- (3) 外部資金の獲得・寄付の充実・遊休資産処分等計画

- (4) 人事政策と人件費の抑制計画

- (5) 経費抑制計画（人件費を除く）

- (6) 施設等整備計画

- (7) 借入金等の返済計画

4. 組織運営体制

- (1) 理事長・理事会等の役割・責任とプロジェクトチームの設置等による経営改善のための検討・実施体制

- (2) 情報公開と危機意識の共有

5. 財務計画

6. 経営改善計画実施管理表

マネジメント視点のポイント

- なぜ、ありたい姿を目指すのかの説明
- なぜ、問題が起きたのかの追究
- ありたい姿に近づけるための手段・方法の模索

参考：『経営改善計画立案・実施のための参考資料』

◇計画本文 様式（私学経営情報センター 経営支援室）

経営の4原則

ガバナンス

マーケット・イン

透明性と情報公開

公共性と地域連携

6つの切り口

- ①教職員の意識改革、教職協働体制
- ②経営・教学双方のガバナンスの強化
- ③教育・研究の質の継続的な改革
- ④情報公開と社会的責任
- ⑤適切な財務運営・中長期計画の策定
- ⑥外部評価の活用

参考：丸善雄松堂大学経営トップセミナー 2017.10.6
私立大学の経営課題と戦略的経営について
学校法人二松学舎 理事長 水戸英則

INDEX – NO 5

キャンパスFM

- 5-1. キャンパスFMの定義
- 5-2. キャンパスFMのサイクル
- 5-3. キャンパスFMの導入手順例
- 5-4. キャンパスFMのやるべきこと
- 5-5. 施設のトリアージ
- 5-6. 保全業務の魅力アップ
- 5-7. プロジェクト等による課題解決
- 5-8. キャンパスFMのスキル体系



キャンパスFMガイドブック2000
2000年発行



キャンパスFMガイドブック2008
2008年発行

FM（ファシリティマネジメント）は、「企業、団体等が組織活動のために施設とその環境を総合的に企画、管理、活用する経営活動」と捉え、
「ファシリティを通じた経営活動」と云われる

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

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

目的

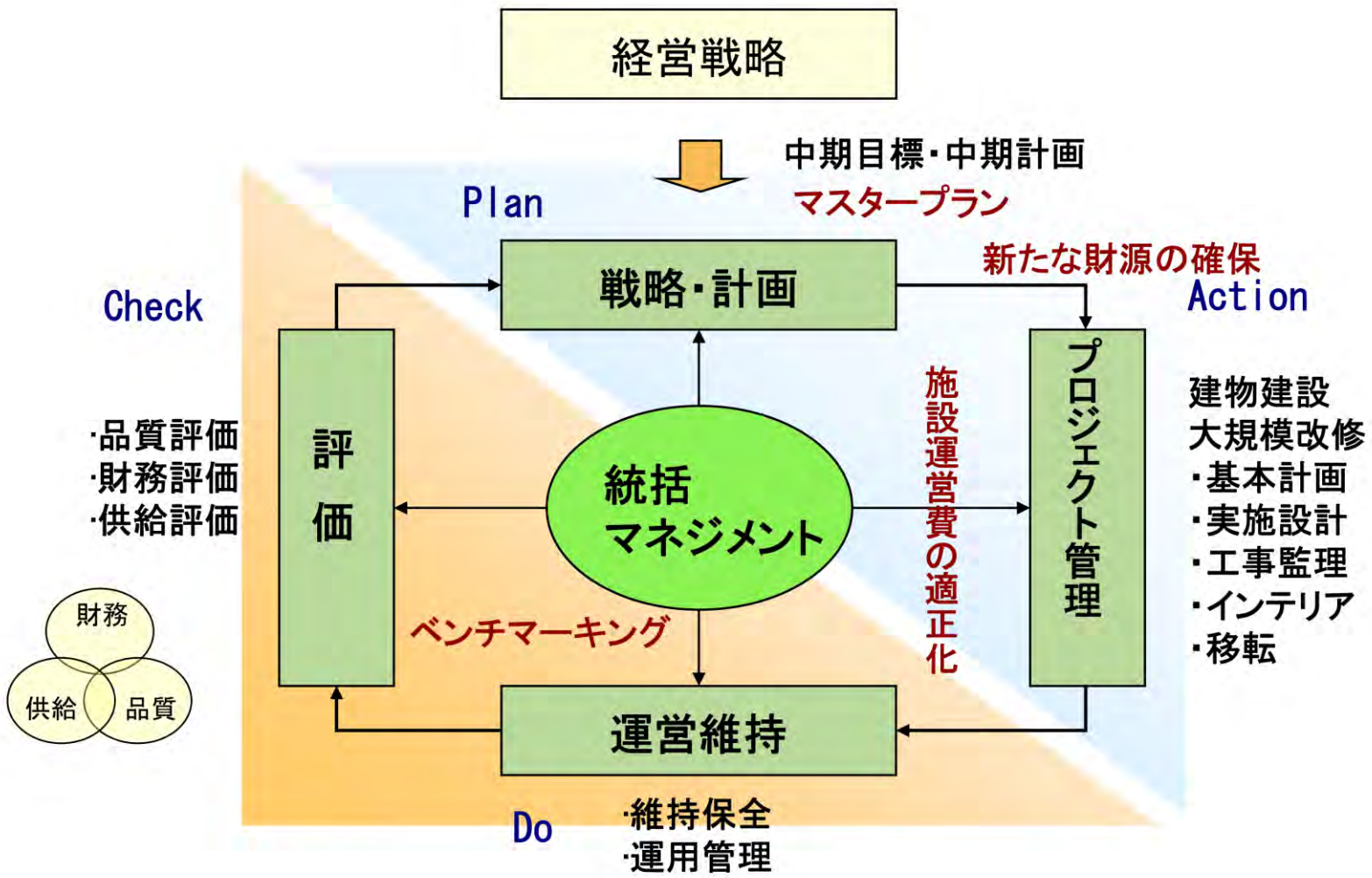
人	人材育成、科学技術への貢献、文化の継承のため、 <u>人が満足</u> して活動できる環境づくりと継続的な提供を行う
大学組織	教育研究 <u>理念を具現化</u> するため、教育研究目標を設定し、財務管理をも含めた環境創造を行う
社会	環境保全を尊重しつつ地域社会との <u>協調・調和</u> に基づいた環境づくりを行う

目標

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

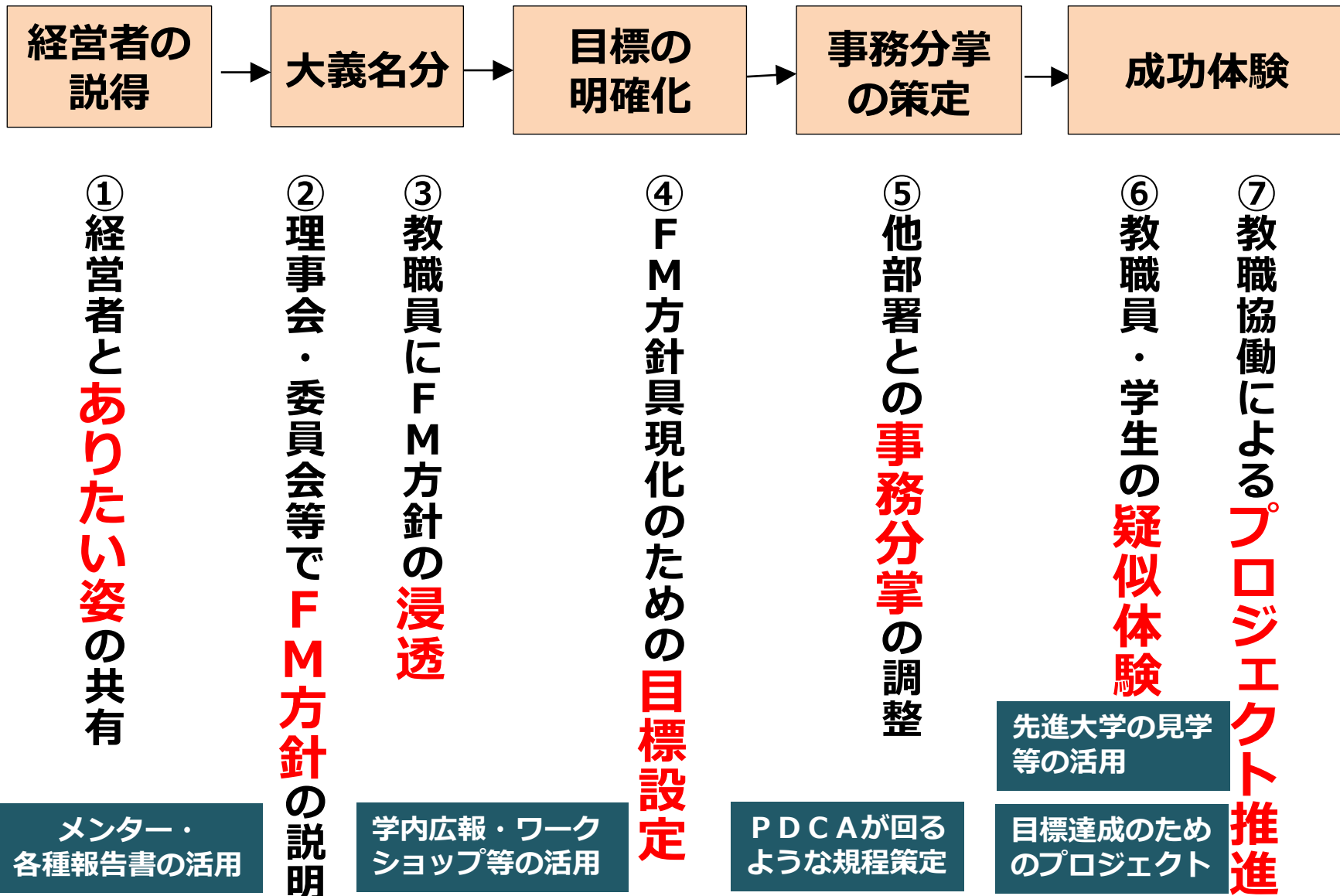
図：キャンパスFMの概念

参考文献：キャンパスFMガイドブック 2008



施設をつくる組織から経営資源として使う組織へ

参考：ファシリティマネジメントに基づく名古屋大学キャンパスマスタープラン 2010
2010.10.01 名古屋大学 施設計画推進室 恒川 和久

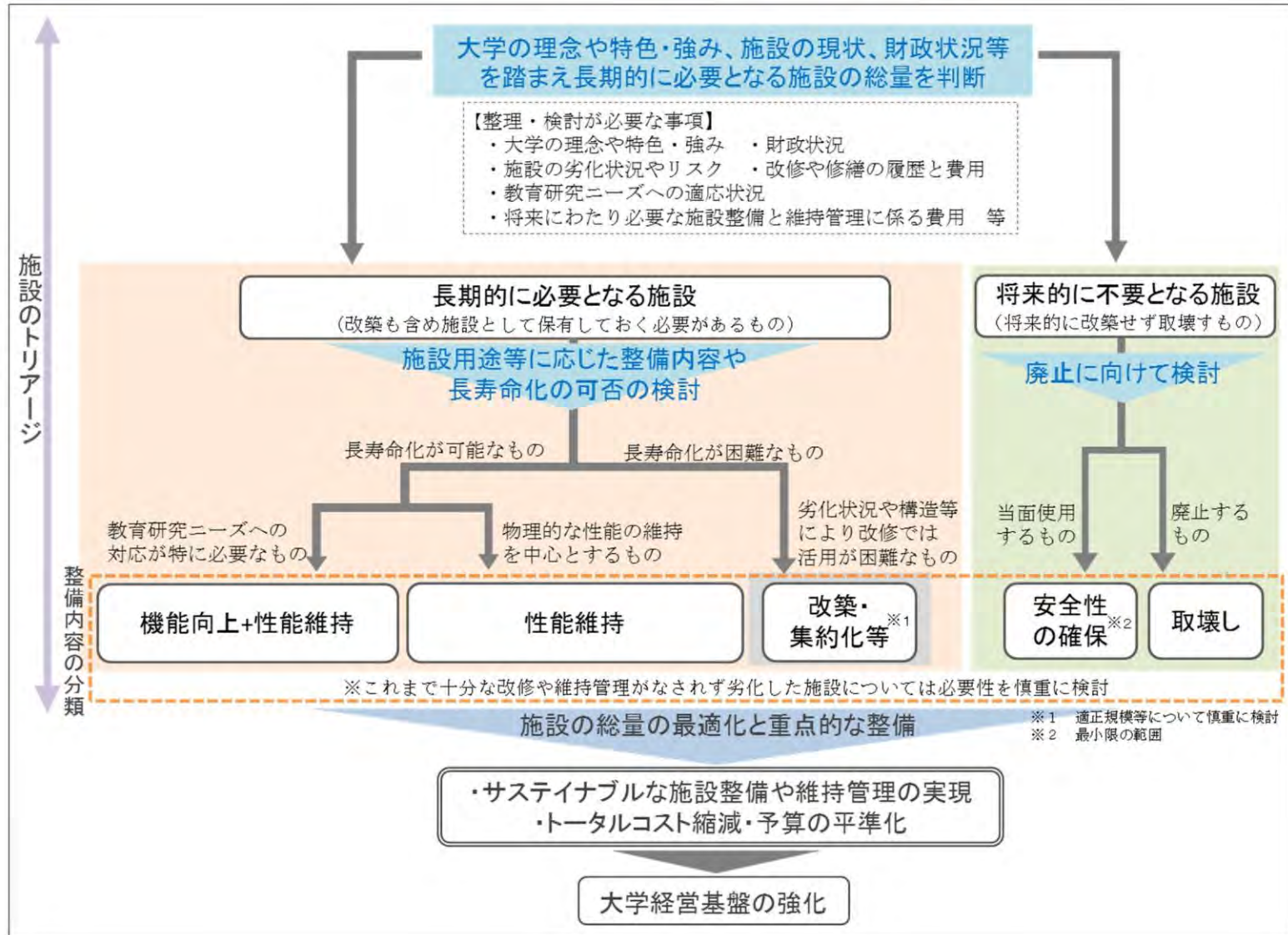


大学の やるべきこと

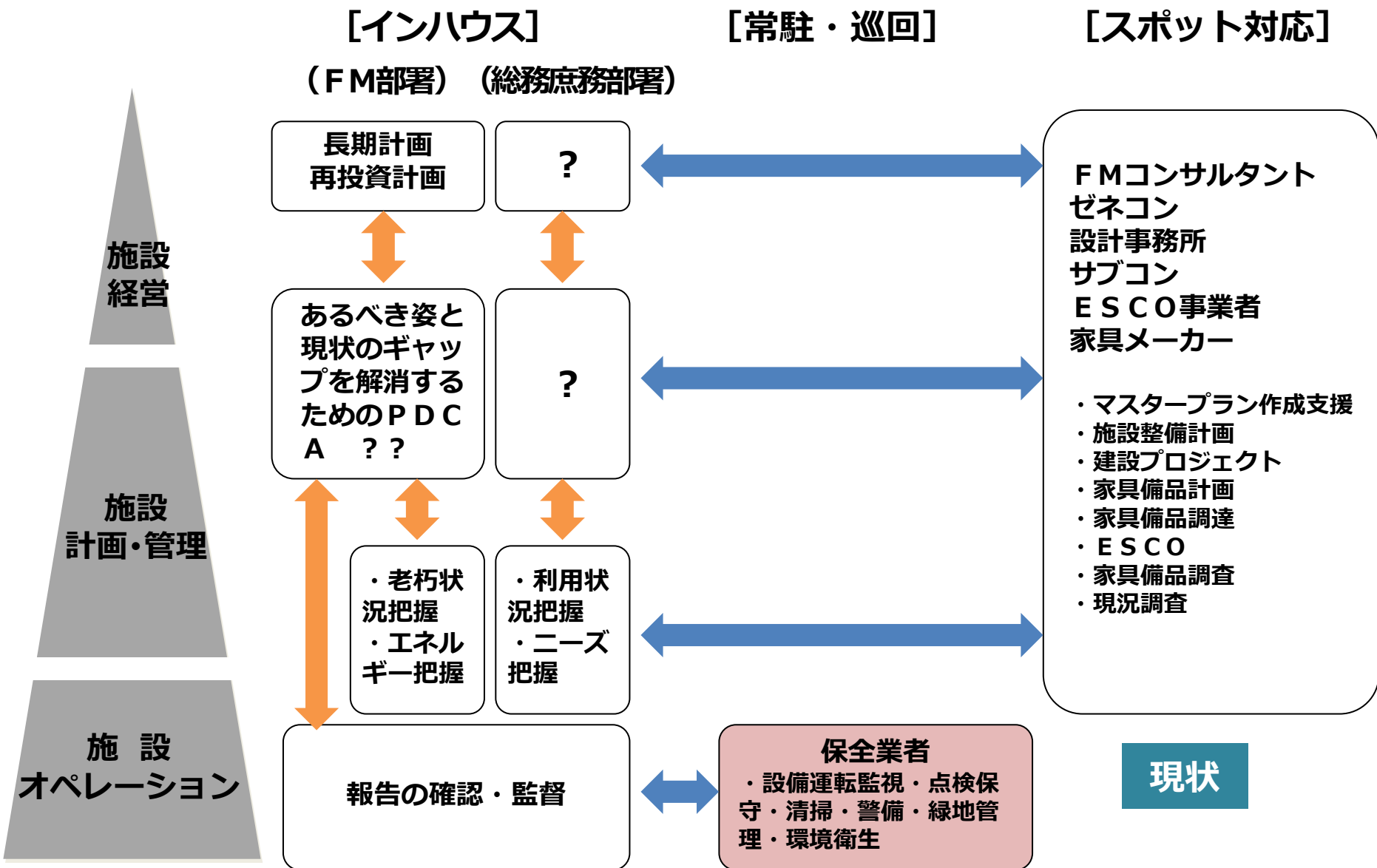
- 財務の適正化
- 継続的な大学運営
- ありたい姿への改革

キャンパスFMの やるべきこと

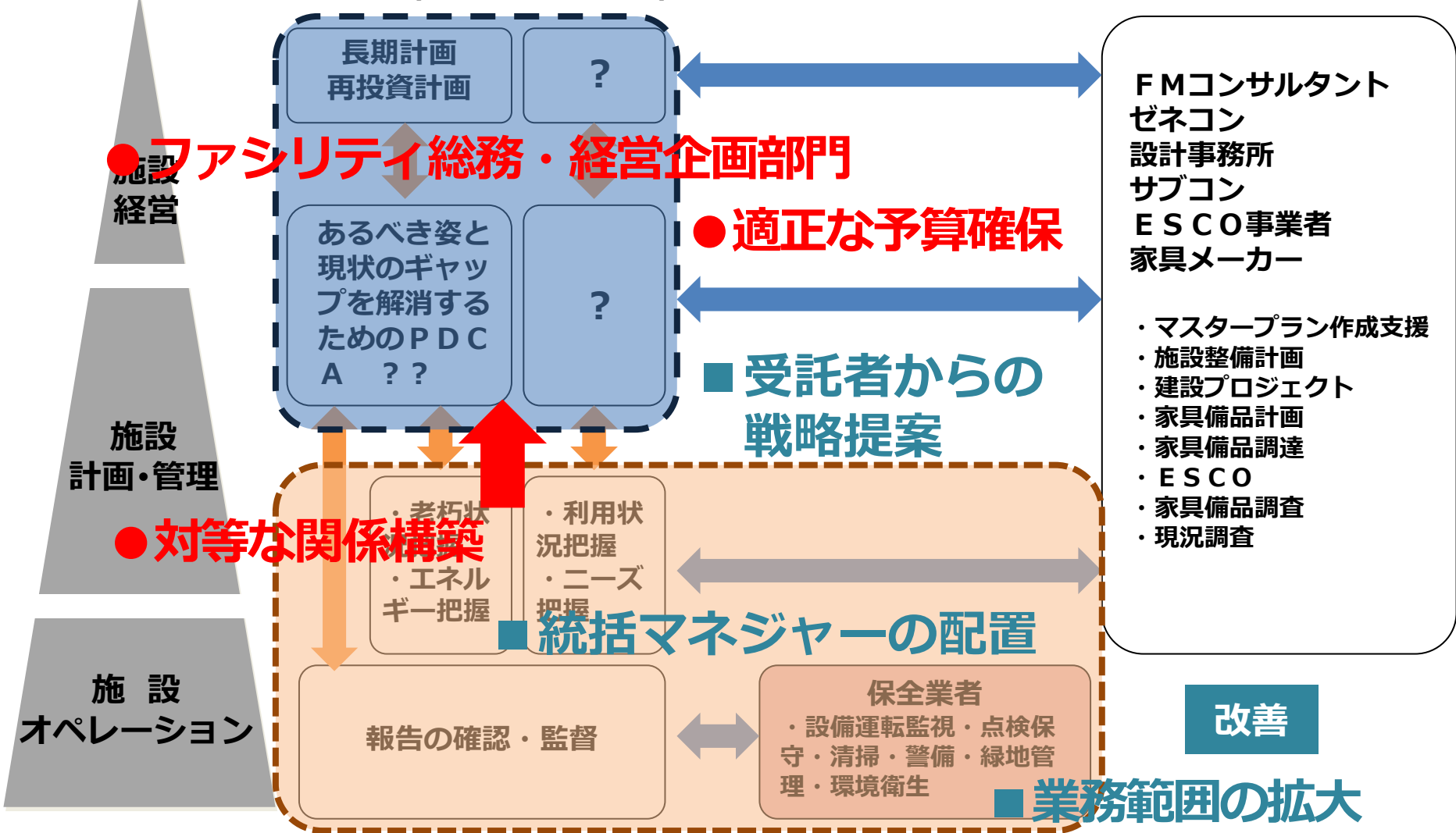
- 保有施設の総量の最適化
→施設のトリアージ
- 保全業務の改善
→保全業務の魅力アップ
- 課題解決の推進
→プロジェクト等による
課題解決



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



- : 大学の改善 [インハウス] [常駐・巡回] [スポット対応]
- : 業者の改善 (FM部署) (総務庶務部署)



■ 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
- ・ パラダイム変化の認識力
- ・ 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

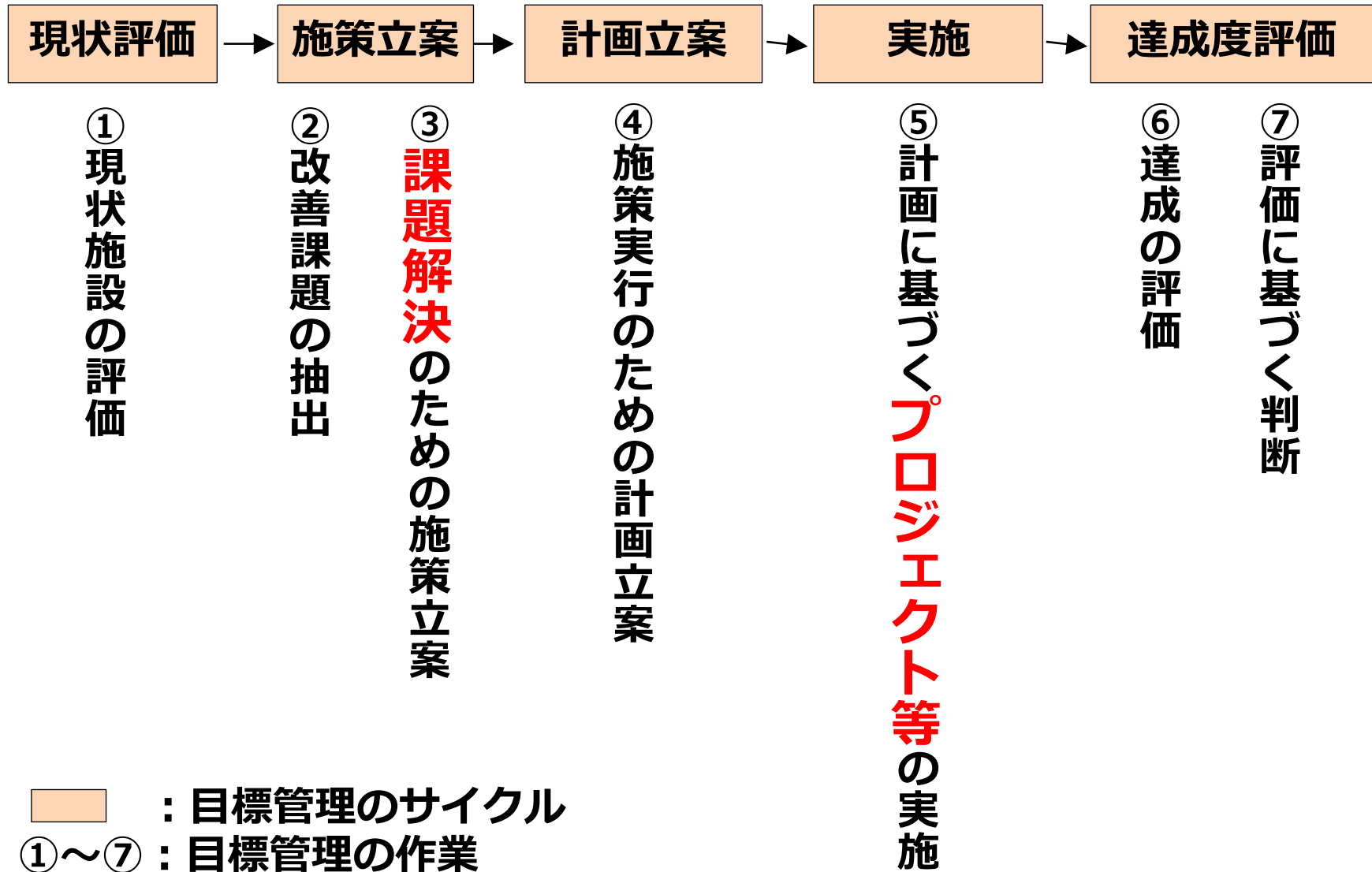
○継続的な改善活動

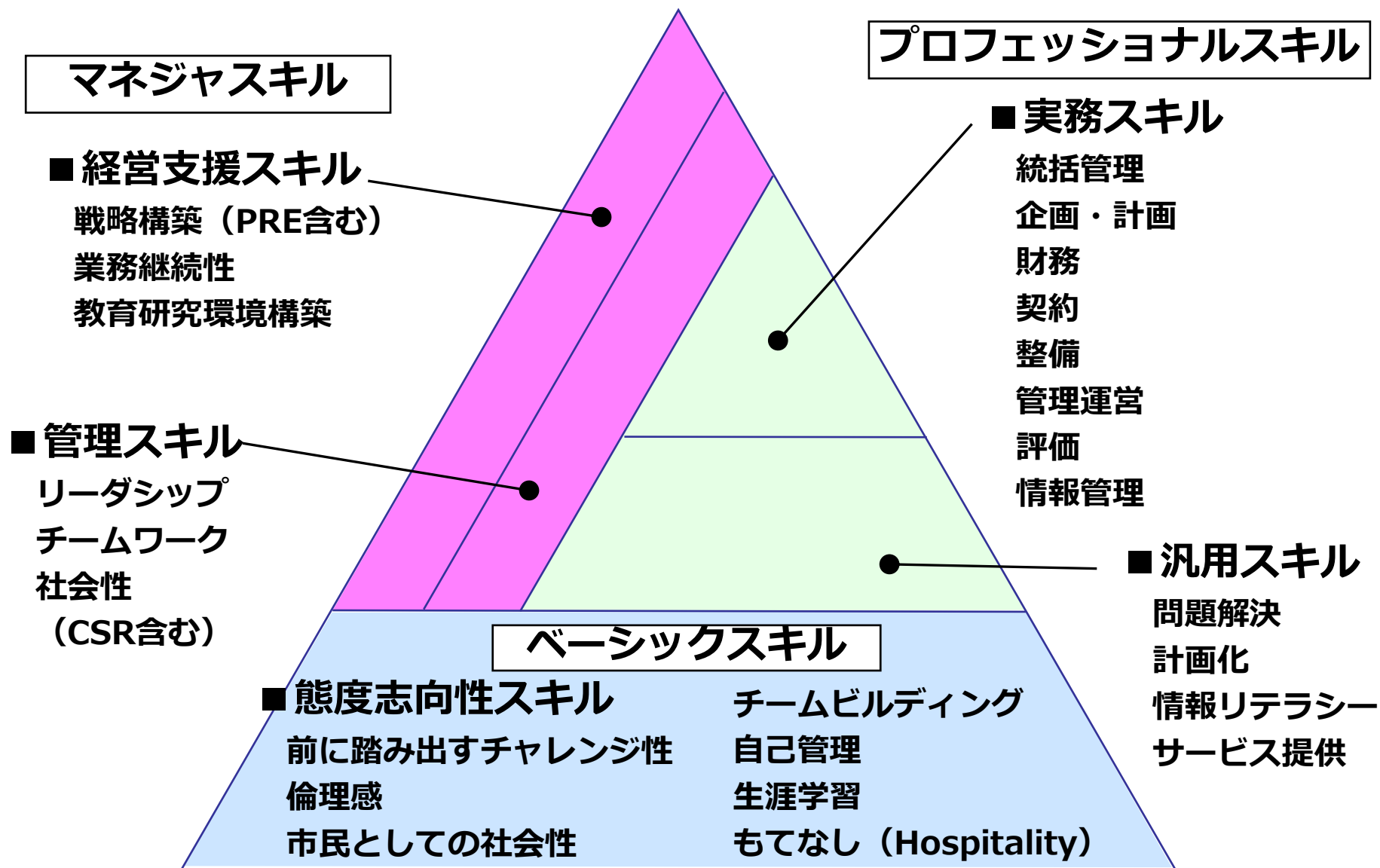
施設プロジェクトを受けて、
「教育の質向上」「財政の安定化」を目指して、
全構成員（役職員、学生等）が行う



大学改革 のための活動

■ プロジェクト等の目標管理



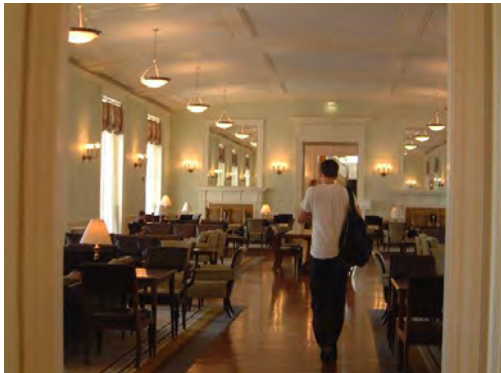


INDEX – NO 6

戦略的な推進のためのS D

6-1. キャンパスFMのS Dの目的と内容

6-2. 全学S Dの展開に向けて



※ハーバード大学



■ 目的

キャンパスFMを通じて行う大学改革に必要な職能開発

■ SDの内容

○施設関連業務の高度化

施設担当職員：キャンパスFMスキルの習得

○役職員の協働態勢の構築

理事：ガバナンス体制づくり

戦略的考え方の浸透

自己評価の推進

教職員：戦略的考え方による執行

自己評価の実践

〔管理職のスキルアップ〕

■ コーチングによる部下の機能開発

コーチング (coaching) とは、人材開発の技法の1つ。対話によって相手の自己実現や目標達成を図る技術であるとされる。相手の話をよく聴き (傾聴)、感じたことを伝えて承認し、質問することで、自発的な行動を促すとするコミュニケーション技法である。理論体系はないため、対話手法も含め、既存の心理学やカウンセリング等の理論・技法を借用して構成される。内容は事業者によって異なる。

〔役職員との協働態勢〕

■ 学内SDワークショップ研修へケースメソッドの導入

ケースメソッドとは、実際に起きた事例を教材として、あらゆる事態に適した最善策を、討議し導き出す教育手法をいう。社員研修などで実施する企業が増加しており、能力開発や次世代リーダー育成に有効な手法として注目されている。

〔受託契約における展開〕

■ 大学内でのノウハウ蓄積のためのコソーシング

社外に業務の一部を請け負わせる際、委託側と受託側の企業がそれぞれ対等な立場で利益を配分する経営手法。アウトソーシングではできないインハウスのノウハウの蓄積を行うことができる。

実例：東京女子医科大学八千代医療センターにおけるIntegrated Facility management
<http://www.jfma.or.jp/award/02/pdf/09paneldata.pdf>

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のことを基本とするもの。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**