

全体

意見等	対応(案)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設マネジメントにおいて各層(経営者層、実務担当者)が具体的に何をすべきかを記載し、表現、見せ方を工夫した方がいい。</li> <li>・各大学にとって施設マネジメントは、具体的に何をすべきか分かりづらいことが課題であるので、マネジメントをどうやっていいか全く分からない人たちへの解説書(例えば、ケーススタディや事例集を含めたような)を作成すべき。</li> <li>・全体をとって、誰が何をやるのか、主語が分かりにくい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ H25年度は基本的事項等を取りまとめ、H26年度、基本的事項を補完するための事例集を作成し、最終報告書を取りまとめる。</li> <li>・ H26年度、事例集にて具体的に示す予定。</li> <li>・ 全体として、主語(誰が、等)を明確化。</li> </ul>

I. 国立大学等施設の重要性と課題

意見等	対応(案)
<b>1. 教育研究の基盤としての施設の重要性</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設の重要性及び施設マネジメントの大きな目標(マネジメントやると何が変わるのか)を明確にするべき</li> <li>・「百年建築」という言葉で、百年使おうという考えが広まり、計画がたてやすくなった</li> <li>・大学経営に施設マネジメントがどう寄与できるかを記述すべき</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ I. 1. 教育研究の基盤としての施設の重要性に記載。</li> <li>・ I. 1. 教育研究の基盤としての施設の重要性において、国民財産である施設を長寿命化し…と表現</li> <li>・ II. 1. 大学経営の一環としての施設マネジメントにおいて、「…最小限の投資により、最大の効果をあげる…」と記載。</li> </ul>

II. 施設マネジメントの基本的な考え方

意見等	対応(案)
<b>1. 大学経営の一環としての施設マネジメント</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・大学全体の中の施設マネジメントであることを記述すべき</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ II. 1. 大学経営の一環としての施設マネジメントにおいて、“教育研究活動を活性化し、その経営基盤である人事、財務のみならず、施設についても戦略を立てて国立大学等の運営を行うことが必要である”と記載。</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設とミッションは表裏一体であり、ミッションを達成するためのマネジメントであるので、ハード的なことだけでなく、ソフト面も絡めて記述すべき。</li> <li>・不動産(CRE)の視点を入れた方がいいのではないか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Ⅱ. 1. 大学経営の一環としての施設マネジメントにおいて、“国立大学等の理念やアカデミックプランを実現するためには、それぞれが持つ人材、資金、施設・設備、土地、情報、知的資産等の経営資源を効率的・効果的に活用し…”と記載。</li> <li>・Ⅱ. 1. 大学経営の一環としての施設マネジメントにおいて、“…それぞれが持つ人材、資金、施設・設備、土地、情報、知的資産等の経営資源を効率的・効果的に活用し、…”と記載。</li> </ul>
<h2>2. 全学的体制の構築</h2>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設マネジメントが、組織的に取り組まれていないことにより、施設マネジメントに継続性がないことが課題。</li> <li>・なぜ全学的体制が必要か説明すべき</li> <li>・「経営者層」とはどこまで入るのか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Ⅱ. 2. 全学的体制の構築において、“実効性のある施設マネジメントを進めるためには、…横断的な実務組織を構築することが極めて重要である”と記載。</li> <li>・Ⅱ. 2. 全学的体制の構築 に記載。</li> <li>・P.3 欄外に脚注として、経営者層の定義を”学長、理事、部局長等、大学経営を行う際に経営判断のプロセスに携わる職責にあるもの”と記載。</li> </ul>
<h2>4. 教育研究等にもたらす効果の想定</h2>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設整備等を行うときは、短期的な目標、長期的な目標の中で、最初からアウトカム(効果)を想定すべき。</li> <li>・ハードのみが評価されるのではなく、目標(ソフト)を達成するために施設整備・管理であることの再認識が必要</li> <li>・想定する教育研究上の効果と施設目標、効果指標の例については、主査と事務局で再整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Ⅱ. 4. 教育研究等にもたらす効果の想定 において、“施設マネジメントは、…実施する事業を検討する際には、経営者層がその事業の教育研究等にもたらす効果を具体的に想定しておくことが前提となる”と記載。</li> <li>・Ⅲ. 1. 教育研究上の効果を想定した施設目標の設定 において、“経営者層は、…それぞれの事業要望について教育研究にもたらす効果の検討を行い、教育研究にもたらす効果を想定した最適な施設目標を設定する”と記載。</li> <li>・Ⅱ. 4. 教育研究等にもたらす効果の想定 において、“想定する教育研究等にもたらす効果と施設目標、効果指標の例”として表により整理。</li> <li>・Ⅱ. 4. 教育研究等にもたらす効果の想定 において、“想定する教育研究等にもたらす効果と施設目標、効果指標の例”として表により整理。</li> </ul>

## 5. 経営判断に必要な情報の収集・分析

- ・施設マネジメントにユーザーの視点を入れたらどうか。
  - ・SNS等を使用し、ユーザーからの意見を集めるようなことをやってもいいのではないか
  - ・情報が執行部まで(全学的に)共有されておらず、経営のためのデータになっていないことが課題。
  - ・施設担当部課は、情報を収集、分析をし、その結果を提供するだけでなく、課題解決等の提案することも重要
  - ・情報管理をきちんと行い、情報を基に判断を行うことがマネジメントの基本。
  - ・限られた財源をどのように使うかが経営者層の役割。管理運営費の把握と、施設に使える予算の把握が重要
- ・Ⅱ. 5. 経営判断に必要な情報の収集・分析において、“経営者層は、…本部事務局、部局等や学生・教職員等の施設利用者からの施設に関する要望などについて、十分把握…”と記載。
  - ・Ⅱ. 5. 経営判断に必要な情報の収集・分析において、“経営者層は、…本部事務局、部局等や学生・教職員等の施設利用者からの施設に関する要望などについて、十分把握…”と記載。
  - ・Ⅱ. 5. 経営判断に必要な情報の収集・分析の中で、“施設担当部課は…経営者層に対して、施設マネジメントの的確な判断ができるよう情報の提供を行う必要がある”と記載。
  - ・Ⅱ. 5. 経営判断に必要な情報の収集・分析において、“施設担当部課は…施設整備・管理の必要性、優先度合い、コスト等について…経営者層に対して、施設マネジメントの的確な判断ができるよう情報の提供を行う必要がある”と記載。
  - ・Ⅱ. 5. 経営判断に必要な情報の収集・分析において、“経営者層は、…既存施設の現状…などについて…十分把握するとともに…課題の抽出と解決策を検討することが必要である”と記載。
  - ・Ⅱ. 5. 経営判断に必要な情報の収集・分析において、“経営者層は、施設マネジメントの実施に際して、自らの財務状況の現状と将来予測、既存施設の現状…について十分把握するとともに…課題の抽出と解決方策の検討…”と記載。
  - ・Ⅱ. 6. 施設のライフサイクルコスト において、“経営者層は、…施設の管理運営費、改修費の把握に努め、…財源の確保を検討することが必要である”と記載。

<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理運営費について、施設規模毎の全国平均と自分の大学をベンチマークし、経営者層に提示していくべき</li> <li>・管理運営費をつかめないのは、過去のデータがないから。経営者層はどうにかなると思っている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Ⅱ. 5. 経営判断に必要な情報の収集・分析において、“施設担当部課は…施設整備・管理の必要性、優先度合い、コスト等について部局間や他機関の比較等の分析を含めて可視化するなど、わかりやすい資料を取りまとめ、施設マネジメントの実施に際し、経営者層に対して、施設マネジメントの的確な判断ができるような情報の提供を行う必要がある。”</li> <li>IV. 2. (情報提供) において、“各国立大学等が施設の状況等について、自ら客観的な評価ベンチマーキング等の手法を用いながら行えるよう、施設の諸元に係る具体的な評価指標を提示する”と記載。</li> <li>・Ⅱ. 5. 経営判断に必要な情報の収集・分析において、“施設担当部課は…施設整備・管理の必要性、優先度合い、コスト等について、部局感や他機関との比較等の分析を含めて可視化するなど、わかりやすい資料を取りまとめ、経営者層に対して、施設マネジメントの的確な判断ができるよう情報の提供を行う必要がある”と記載。</li> <li>・Ⅱ. 6. 施設のライフサイクルコスト において、“経営者層は、…施設の管理運営費、改修費の把握に努め、戦略的に必要となる財源の確保を検討することが必要である”と記載。</li> </ul>
---	--

## 6. 施設のライフサイクルコスト

<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設、整備を行うためのマネジメントになっているので、施設の要、不要等の視点等、施設量の最適化、経営としてのマネジメントであることを明確にすべき</li> <li>・ダウンサイジングや集約化の必要性。使わない物もコストだという視点も必要</li> <li>・管理運営費のことだけで経営色が薄いので、施設のライフサイクルマネジメントの重要性の視点で見直した方がよい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Ⅱ. 6. 施設のライフサイクルコスト において、“…管理運営費等の将来にわたる長期的な負担が生じることから、その費用負担方法等も含めて十分に検討することが必要である”と記載。</li> <li>・Ⅲ. 3. 2-2 実施方策の検討 において、実施方策を例示。</li> <li>・Ⅱ. 6. 施設のライフサイクルコスト において、“…管理運営費等の将来にわたる長期的な負担が生じることから、その費用負担方法等も含めて十分に検討することが必要である”と記載。</li> <li>・Ⅱ. 6. のタイトルを、“施設のライフサイクルコスト”とした。</li> </ul>
--	---

### Ⅲ. 施設マネジメントの実施手法

意見等	対応(案)
<b>2. 実施方策の検討と財源の確保</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・できるものからでいいので、目標の数値化が必要。(例えば、FCI(不具合率)等)</li> <li>・予防保全の定義が必要。そうしないと、無尽蔵に要求が出てきてしまう。</li> <li>・予防保全は、1. 施設の必要性、2. 利用度、3. 満足度の3つの視点で評価するとよい</li> <li>・現状把握をもう少し詳しく書いた方がよい。</li> <li>・お金をかけなくてもできるマネジメントもあるので、マネジメントのパターンをいくつか作ってもいいのでは</li> <li>・学長裁量(スペース等)の話をいれてはどうか。</li> <li>・財源の確保は、概算要求用と学内予算用を分けて考えるべき</li> <li>・この計画だけを策定すればマネジメントは大丈夫と思われないか。これは実行計画の話で、マネジメントの次元が違うのではないか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ P.11欄外に脚注として、FCIを例示し、説明を記載。</li> <li>・ P.13欄外に脚注として、予防保全することが望ましい部位を記載。</li> <li>・ H26年度、事例集にて具体的に示す予定。</li> <li>・ Ⅲ. 2. 2-1 現状の把握 において記載。</li> <li>・ Ⅲ. 2. 2-2 (スペースの創出) において、既存スペースの有効活用を例示。</li> <li>・ Ⅲ. 2. 2-2 (スペースの創出) において、“…トップマネジメントにより速やかに配分しうるスペースを確保する”と記載。</li> <li>・ Ⅲ. 2. 2-3 (財源の確保) において、“国に財源を求めるものと国立大学等の自己財源等により行うものを整理しながら、基本的な方針を定めることが重要である”と記載。</li> <li>・ Ⅲ. 2. 2-3 (施設整備・修繕計画の策定) に記載。(階層を移動)</li> </ul>
<b>4. 教育研究等にもたらす効果の検証・評価</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・アウトカムの評価は多面的に行う必要がある。(例えば、アウトカムとして就職を評価する場合、単に就職率のみだと、ブラック企業を含んでいる場合もあるので、多面的な評価が必要。)</li> <li>・事業の効果には短期的なものや長期的なものがある。教育への効果が出現するのは長時間を要するので、事業効果の評価をどのようにやっていくかが大事。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Ⅲ. 4. 教育研究等にもたらす効果の検証・評価 において、“施設整備・管理の成果について、…十分な検証・評価を行い、その後の施設目標の設定に反映させる”と記載。</li> <li>・ Ⅲ. 4. 教育研究等にもたらす効果の検証・評価 において、“…教育研究等にもたらす効果の発現にはある程度時間を要することも想定されることから、教育研究等にもたらす効果について、中・長期間にわたってモニタリングしていくことが重要である”と記載。</li> </ul>

#### IV. 施設マネジメントの推進方策

意見等	対応(案)
<b>1. 国立大学等の推進方策</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設や財務を理解し、横断的に物事を見ることができ る人材を育成すべき</li>   <li>・組織づくりの中で人材育成を考えて行く必要がある。 アウトソーシングして業務が効率化されたが、その後 実務が分かる人が全くいなくなるようなことがないよ うにする必要がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ IV. 1. (人材育成) において、“…職員のスキ ルを向上し、組織としてのスキルを維持するた め、専門技術や管理・経営などに関して国立大 学等内外での研修会等を実施し…”と記載。</li>   <li>・ IV. 1. (業務のアウトソーシング) において、“ …企画立案を行う人材や時間を可能な限り確 保するために、定型的な調査や集計等の業務 についてはアウトソーシングを活用することも 検討する”と記載。</li> </ul>
<b>2. 国(文部科学省)が行う推進方策</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ベンチマーク手法をもっと推進するべき。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ IV. 2. (情報提供) において、“…自ら客観 的な評価をベンチマーキング等の手法を用い ながら行えるよう、施設の諸元に係る具体的で 共通的な評価指標を提示する”と記載。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設マネジメントの推進を長期的なプログラムの中 で考えていき、各段階における具体的な推進目標を定 めた方が、各大学は動きやすいのではないか。</li>   <li>・先進事例だけではなく、余り上手くいかなかった事例 も含めて情報提供できないだろうか。また、先進事例 は小規模な大学がよい。</li>   <li>・学長にどのように説明したか、学内同意をどのよ うにとっていったかのプロセス事例を示した方が 良い。</li>   <li>・人材育成は大学だけでやるのではなく、国でも支 援していくべき。</li>   <li>・国大協等を活用して、経営者層向けに施設に関 する研修を行うべき。</li>   <li>・施設整備費補助金の事業について、文部科学省 が補助金執行後の評価を行ったら、大学は必然 的にマネジメントを行うのではないか。</li>   <li>・補助金執行後(施設供用中)に、省エネ、利用 率、満足度で評価したらいいのではないか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ IV. 2. (推進のための環境づくり) にお いて、“…国立大学等が積極的・自発的に施設 マネジメントに取り組める環境づくりを行う” と記載。</li>   <li>・ H26年度に事例集として予定</li>   <li>・ H26年度に事例集として予定</li>   <li>・ IV. 2. (施設マネジメントの理解促進) にお いて、“国立大学等の経営者層、施設担当者 等に対する説明会や研修会を開催し、…”と記 載。</li>   <li>・ 別途、次期検討会で検討を行う。</li>   <li>・ 別途、次期検討会で検討を行う。</li> </ul>

その他	
意見等	対応(案)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・大学規模によりマネジメントのレベルがそれぞれあるので、段階別の整理を行うべき。</li> <li>・検討会の委員の中に、現役の施設部長をもっと入れたらいいのではないか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ H26年度、事例集にて具体的に示す予定。</li> <li>・ H26年度WG設置時に検討</li> </ul>