

# 研究ノート



大学経営政策研究

第5号（2015年3月発行）：19-32

## 大学経営・政策からみたキャンパス

—国立大学を中心にして—

山 本 清



# 大学経営・政策からみたキャンパス

－国立大学を中心にして－

山 本 清\*

## University Policy and Management on Campus at National Universities

Kiyoshi YAMAMOTO

### Abstract

University campus is a foundational space for teaching and research in higher education institutions. The campuses of national universities in Japan are located across the country and considered as a knowledge center within their respective communities. The policy and management of the campuses so far have been concentrating on improving their space and quality; however, the concept of campus will require transformation in the future in terms of management due to societal changes as well as the changing roles of national universities. This paper aims to develop a new theoretical framework for campus management at Japanese national universities, by reviewing previous studies and emerging models for university campuses in other developed nations.

### 1. はじめに

大学のキャンパスは教育研究活動が実施される基盤となる施設空間である。大学の構成員が活動する場であると同時に、関係者が集い、利用する。その意味で街の一部を形成しているといえるし、大学街という言葉があるように大学が街の中心になることもある。我が国でも大学キャンパスを交流する公共性ある空間という見方が広まってきている。

国立大学は高等教育の機会の公平確保のため全国に所在し、地域の知の拠点となっている。我が国では人口減少社会の到来で自治体のインフラや施設の集約化・圧縮化が課題になっているのに対し、国立大学法人等施設実態調査によれば18歳人口の減少が予測されているものの国立大学の保有面積は平成元年以降も拡大を続け、必要面積の9割程度の水準が継続している。大学の倒産や統合が話題になり、国立大学についても大学改革実行プランで大学の再編成が謳われている。こうした状況下で、本稿は、大学と一体であるキャンパスのあり方につき技術的な整備充実の観点だけでな

---

\*東京大学大学院教育学研究科 教授

く、大学経営・政策の中に位置づけ、欧米との比較を交え検討することを目的とする。次節では、国立大学のキャンパスの特性とその経営における位置づけを概観する。第3節では、キャンパス・マネジメントの概念の発展を欧米との比較で整理する。第4節では大学経営とキャンパス・マネジメントの関係及びキャンパス・マネジメントで使用される手法について検討する。最後に結論と今後の課題について述べる。

## 2. 大学のキャンパスと経営

国立大学の土地面積は平成25年度の学校基本調査のうち学校施設調査によると、133,147万㎡であり、公立大学の1,955万㎡及び私立大学の17,247㎡に比べて圧倒的に大きな比率(87%)を占めている。国立大学は大学全体の学校数及び学生数(大学院生を含む)でそれぞれ11%、21%を占めるに過ぎないことからキャンパスの広さが理解できよう。一方、建物面積に関しては同学校施設調査に国立大学のデータが記載されていないため、平成26年度の国立大学法人等施設実態調査報告から86国立大学法人を抽出すると25,497千㎡であり、対象年度が1年異なるが公立大学5,032千㎡及び私立大学43,022千㎡と比較すると大学建物面積全体の34%となっている。土地及び建物には附属病院や演習林等が含まれていて単純な比較はできないものの、地域や社会に与えるインパクトの大きさがわかる。

この国立大学のキャンパス特性は、社会的なマクロな影響と大学組織の経営に与えるミクロな影響の2つに整理できる。マクロな影響はキャンパスが地域空間及び経済・社会において占める役割と価値であり、法人としての資産及びそれを使用した活動は地域の資源及び活動を構成するとともに大学の活動によって地域の活性化にインパクトを与えることである。所在する地域の都市計画や景観計画で重要な位置を占め、また、地域計画との調和も求められる。

ミクロな影響は、組織経営で施設の運営管理が相当の比重を占めることである。東京大学を例にすると、フロー・ベースで施設(有形固定資産)管理に関する費用として減価償却費<sup>1</sup>と修繕費が経常費用の合計に占める比率は、平成25年度決算で18%に上る。大学は知の拠点・経営体であるから人件費が最大の費目であるが、施設管理も経営上きわめて重大なのである。特に国民から負託された資産は法人化の際、国有財産から無償譲渡され地代等を支払っていないことから、経済学的な費用を業務等実施コスト計算書で機会費用として認識している。このうち政府出資等の機会費用は、東京大学の平成25年度決算では6,810百万であるが、これは政府出資等に新発10年国債の期末時利回り(0.640%)を使用等して算定されている。しかし、平成元年から3年にかけての10年国債の利回りは6-7%台であり、今後の国債市場の動向によって大きく変動する可能性がある。もし過去の水準に戻るとすると、当該機会費用は10倍になり、業務等実施コストは現在の120,775百万から182,063百万円と大きく増加し、資本費関係のコストは実施コストの59%にも達する。こうなるとキャッシュフローは別にして、労働集約的なコスト構造から施設依存的なコスト構造に性格が変わってしまう。

### 3. キャンパス・マネジメントの研究

#### 3.1. 我が国での取り組み

法人化を契機に各国立大学法人の施設マネジメント<sup>2</sup>が強調されるようになった。施設整備の財源は、基盤の教育研究施設に関して減価償却費を計上しないのにあらわれているように施設整備費補助金を基本とする。しかし、施設は国有財産から法人の資産になったことから保守管理も国立大学法人が責任をもって行うことになった。また、自己収入や借入金あるいは補助金等で財源を確保し施設整備の多様化・弾力化が可能になった。このため、大学の施設マネジメントは教育研究の向上と一体的に計画され実施されるようになった。法人化直前の平成15年8月にまとめられた「今後の国立大学等施設の整備充実に関する調査研究協力者会議」の『知の拠点—大学の戦略的施設マネジメント』では、施設の質の管理、施設の運用管理及び施設にかかるコスト管理の3つの視点（クオリティ、スペース及びコスト）が示された。もちろん、この3つの視点は相互に関連し、クオリティを高めるとコストがかさみ、スペースが増えればやはりコストも上昇する。しかし、戦略的マネジメントでは3つの視点の調和を図ることに目的がある。一時的なコスト上昇になっても長期的に経済的かつ高いクオリティを維持できる技術の開発・導入や、スペースの効率的利用でコストを削減すること、機能に見合った施設利用でクオリティとスペースのバランスを保つ等の方策を組み合わせる<sup>3</sup>。国立大学法人では法人の資産となった施設を自ら責任をもって維持管理しなければならなくなり、その適正な管理は教育研究の基盤であるからである。

さらに、近年では施設というよりもキャンパスに着目されることになった。この考え方が明確に示されたのが平成22年3月の文部科学省文教施設企画部計画課整備計画室『戦略的なキャンパスマスタープランづくりの手引き—個性と魅力あふれるキャンパスの形成を目指して—』である。この報告書では施設からキャンパスへの視点の転換がはかられ、キャンパスマスタープランは「教育研究活動の基盤となるキャンパス全体の整備・活用を図る」ものとされる。その役割として、①大学の戦略構想やアカデミックプランの実現を、物理的環境や施設の側面から支援すること、②キャンパスの将来像について学内外の関係者が共通認識を持てること、③産学連携の場を明示することにより共同研究・受託研究の推進に寄与すること、④キャンパスの投資に対して必要性・緊急性をわかりやすく関係者等に提示できること、⑤施設整備計画と整合性ある中長期的な修繕計画を立案し実施できること、を挙げている。⑤は施設に限定した項目でキャンパスの視点が不足しているが、残りは教育研究の基盤という特性を明確に認識したものであり、図1に示すようにキャンパスマスタープランは大学の学術及び経営戦略を実現し、キャンパス自体を魅力あるものと位置づけている。前述の戦略的施設マネジメントと比較すると、施設を大学の教育研究活動や経営戦略への貢献・支援という視点が強調されているのが特徴である。

この考え方はその後の報告書<sup>4</sup>にも継承され、「国立大学法人等の施設は、我が国の未来を担い「知」の創造・継承・発展に貢献できる人材を育む場、イノベーションの創造へと導く独創的・先端的な学術研究を推進する場」とされ、そのキャンパスは「多様な人々が集い、交流を育む場でもある」としている。

ただし、国立大学法人はその制度設計から、大学側に独立した法人格は付与したものの資源管理

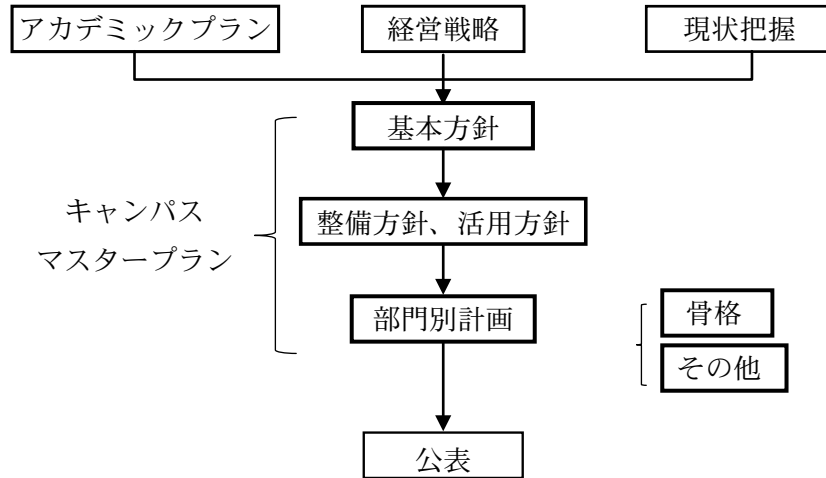


図1. キャンパスマスタープラン策定の流れ

に完全な裁量性を与えたものではない。確かに基盤的教育研究経費に関しては原則として使用制限がない運営費交付金が経常財源として措置されるが、基盤的な施設の整備財源は施設整備費補助金であり、公共投資の総額や建設公債の発行方針により各大学にどの程度措置されるかは政治的・財政的状况で左右される。あらかじめ更新や新規の施設整備を大学がキャンパスマスタープランを策定しても、それが実現する保証はないのである。その意味では維持管理や施設利用にマネジメントの重点が置かれることになり、施設整備はマクロ的な観点から文部科学省が財源確保に努める分担体制となる。

### 3.2. 欧州での最新の動向

施設管理やマネジメントあるいはキャンパス・マネジメントは、欧米諸国では多様な概念・用語が使用されている。Facilities Management, Estate Management, Campus Managementなどが原語であり、managing university campusという表現もある。キャンパスの空間を含めて施設や不動産を扱えば、概ね対象は大学のキャンパスとその中にある施設群ということになる。最近公刊されたオランダのデルフト工科大学の報告書(Den Heijer and Tzovlas, 2014)ではEU28か国の公立大学869校の調査をもとに、キャンパス・マネジメントの新しいモデルが提案されている。デルフト工科大学は特に建築関係で欧州を代表する大学であり、キャンパス・マネジメントの研究も盛んである。英国の高等教育財政審議会(Higher Education Funding Council for England; HEFCE)の資産(estate)戦略の調査研究でもしばしば参照・引用されている。また、このモデルは単に学術的な提案というより、後述するように米国の専門家団体でも同じ概念が提唱されており、むしろ今後の世界標準になり得る<sup>5</sup>と考えられる。

そこで、この報告書の概要を解説することで我が国との比較と参考になる点を検討することにする。869校のキャンパス(というより大学)の歴史は、100年以上が39%、51~100年が24%、26~50年が19%、11~25年が14%、10年以下が4%となっている。古いキャンパスは文化遺産であるも



のも多いのが欧州の大学の特徴といえる。また、キャンパスにかかる経費は大学予算の5～15%に上っていて、大学経営上も重要な要素であるのがわかる。

そうした現状を分析する枠組みとして提示しているのが図2のようなモデルである。ここでは、キャンパス・マネジメントはいかに施設を効果的・効率的に活用して大学のアウトプット（成果）を向上させるかの視点に立ち、業績への価値付加を行うとされている。インプットは施設水準、スループット（過程）は価値付加活動、アウトプットは業績という関係であり、インプットは大学志向か施設志向か及び戦略志向か運営志向かで、4つの次元に区分される。大学志向かつ戦略志向が戦略的インプットであり、支援目標が代表的尺度である。また、大学志向かつ運営志向が機能的インプットであり、スペース活用が代表的尺度になる。他方、施設志向かつ戦略志向は財務的インプットであり、コストが代表的尺度になり、施設志向かつ運営志向のインプットは物理的インプットであり、クオリティ（質）や性能が代表尺度になる。各インプットと関係が深いアウトプットは、戦略的インプットに対して競争的優位（大学活性化）、機能的インプットに対して生産性（利用率、稼働率、利用者満足等）、財務的インプットに対して利益性（費用対便益）、そして物理的インプットに対して持続的発展（環境負荷軽減）と位置づけられている。また、各インプットの主体は、それぞれ、戦略的は政策決定者（理事会など）、機能的は利用者、財務的は財務監督者（財務管理者）、物理的は施設管理者になる。

このモデルのうち物理的、機能的及び財務的インプットは、それぞれ我が国の戦略的施設マネジメントのクオリティ、スペース及びコストの3つの視点に対応している。したがって、価値付加モデルは戦略的施設マネジメントに戦略的インプットを追加し、さらにこれら4つのインプットとアウトプットを関連付け総合化したものといえる。具体的にはアウトプットに対するインプットの効

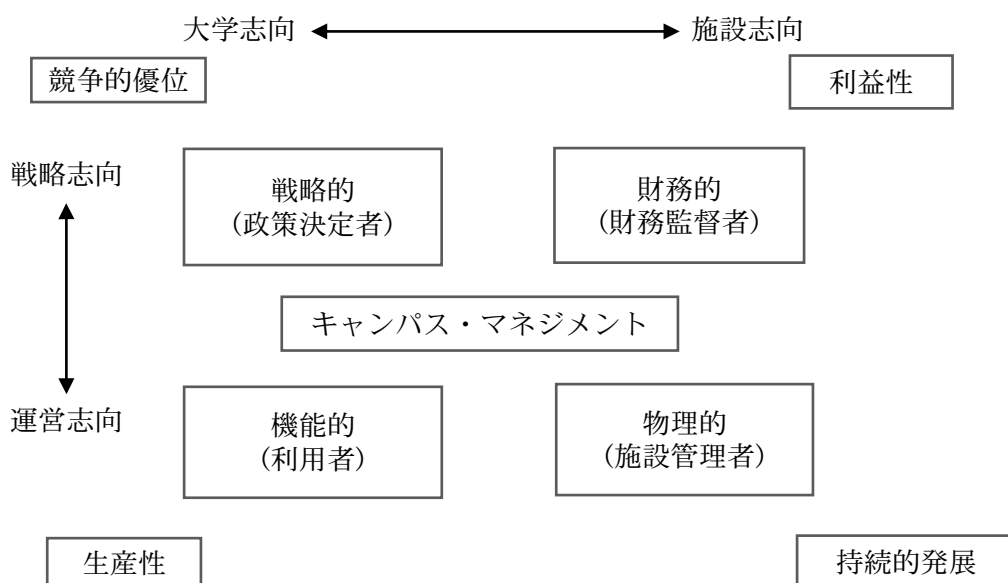


図2. 価値付加モデル

表1. KPIs

項目	主要な指標
知的基盤	知的労働者、同窓生、人口構成の多様性、寄宿舎、都市の魅力、大学ランキング等
大学成果	学位授与数、論文数、被引用数、特許等
利用者	学生、教職員、大学関係の居住者・旅行者等
経済基盤	雇用者としての大学の価値、ビジネス環境、地価、㎡当たりの更新費用・維持管理費等
スペース	㎡当たりの成果、利用率、満足度、利用頻度等
クオリティ	利用集団当たり面積、利用者あたりエネルギー消費、アクセシビリティ、質等

果（価値付加）を測定するため、主要業績指標(KPIs)を表1の（主要な項目を抜粋）ように設定している。

現状のキャンパス・マネジメントは、図3に整理されるように機能的及び物理的なインプットに関して非効率的であり、財務的インプットも限定されているモデルⅠが多用されているとし、モデルⅡへの移行が必要とする。

モデルⅡは先取り・能動的な理念であり、古い建物を老朽化したものと位置づけるのではなく、むしろ文化遺産として活用し、街づくりと統合することで大学の魅力を高め大学のポテンシャルも向上させようとする。

このモデルは、大学のキャンパス・マネジメントを教育研究活動や大学自身の価値付加に関連付けている点で最近の文部科学省の「新たな価値を生み出すキャンパス環境の創造・発展」をより操作的に展開したものといえる。ただし、図2で理解できるように一つのインプットと一つのアウトプットが関連づけられており、相互作用は考慮されていない。それぞれのインプットとアウトプットの担当者が特定化されていることは権限と責任の関係で業績管理上も有効であるものの、マネジメントはクオリティ、スペース、コスト及び戦略目標をどのように調整するかにも及ぶため、トップ・マネジメント層でどう意思決定するかは課題が残されている。

図3. キャンパス・マネジメントの2つのモデル

モデルⅠ	モデルⅡ
施設の独占的または閉鎖的利用	施設の共用化と開放的利用
利用が少ないキャンパス	利用が多いキャンパス
公的財源措置のみ	民間資金活用
学生・教職員当たりの施設利用が低い	学生・教職員当たりの施設利用が高い
個々人のニーズに焦点	集合的ニーズに焦点
状態が悪い施設の割合	合理的基準を満たしている施設割合
環境適格な面積が小さい	環境適格な面積が大きい

#### 4. 大学経営とキャンパス・マネジメントの手法

キャンパス・マネジメントにおいては、クオリティ、スペース、コストと教育研究成果の4つの視点とその統合が必要であることが共通認識になってきている。すると、問題はこれらの視点をどのような手法で実現していくかである。価値付加モデルの財務的、技術的、機能的及び戦略的という時計回りの順の要素は、それぞれ会計的な手法、建築的な手法、経済学的な手法、業績測定的な

手法及び戦略経営的な手法を対応<sup>6</sup>させることができる。そこで、これら手法を検討し、その課題について整理しよう。

#### 4.1. 会計的な手法

現状の維持管理経費がどのような水準であるか、また、施設の更新や新規整備にどれくらいの経費が必要かを知るには会計的な測定が必要である。コスト管理をするために正確な費用や資産の認識が前提になるが、大学全体の中長期的な戦略目標の実現や利用者ニーズに応えるには教育研究面が財務面で裏付けられねばならない。施設の更新や修繕が一時的な財源確保のため延期されたり簡易な補修になることは、我が国の国立大学<sup>7</sup>だけでなく米国の州立大学<sup>8</sup>でも経験済みのことである。施設の整備から維持管理、修繕及び取り壊しあるいは更新に至るライフサイクルコストの最適化の見地から施設のマネジメントをすることが望ましい。しかし、学内で他の教育研究経費が優先される場合には、施設関係の予算が減額されることは少なくない。そこで、基準に適合する状態に施設の現状が達していない場合には、正常状態に回復するために不足する、つまり、積み残しの修繕がどれだけかを繰延修繕費(deferred maintenance backlog)として補足あるいは注記する処理が米国の連邦財務会計基準(FASAB)では定められている。こうした財務報告での報告開示は、大学側の外部への施設状況の説明に有益であるだけでなく、内部の財政計画・予算審議において施設マネジメントへの関心を高める効果も期待される。

#### 4.2. 建築的な手法

キャンパスの整備や維持管理及び利用には、まず機能的あるいは性能面の現状を把握することが必要である。この施設性能は主として技術的に測定されるが、大学の教育研究活動の特性をどのように評価するかが重要になる。我が国でも国立教育政策研究所(2011)が大学施設の性能評価システムを開発し、整備計画等に活用されている。この評価システムでは大学施設の代表的な校舎(学部等校舎・大学院施設・研究所施設)について、Ⅰ. 建物の基本的性能とⅡ. 用途によって必要な性能に区分している。Ⅰは大学校舎に固有の性能ではない共通の性能であり、Ⅱが教育研究基盤にかかるものである。校舎ではⅡにつき教育研究環境の充実、広さ、電気設備、情報通信基盤の4項目が示されている。もっとも厳密に教育研究用途として特徴的なものは教育研究環境の充実であり、共同利用などの取組数によって評点化がなされている。総合評価は100点満点でA(80点以上)、B(50点以上80点未満)、C(30点以上50点未満)、D(30点未満)に格付けされ、AからDになるほど性能に問題があり改修の緊急性が高いと評価される。この手法はクオリティに係る評価といえる。

#### 4.3. 経済学的な手法

これは機能面での生産性を高めるため、施設使用につき市場原理が働くようにし、資源の最適配分を促す手法である。この場合、資源とはスペースであり、市場原理の価格は面積当たりの利用料に相当するスペース・チャージ、量は利用面積になる。個々の教育研究のために専有的に使用する

他ない場合を除き、利用には使用料を課するようにすれば無用な占用をなくし、必要とする（真に需要のある）用途に施設空間が使用されると仮定する。我が国でも法人化以降、多くの国立大学法人で共同利用やスペース・チャージ制度が導入されている。文部科学省の調査によれば、平成20年度では76%の国立大学法人がスペース・チャージ制度を実施しているとしている。課題はその適用範囲とチャージの額及び使途が効率的な施設利用につながっているか、大学の成果向上をもたらしているか、さらに公正な執行が図られているかである。

#### 4.4. 業績測定的な手法

施設のみならずキャンパス全体について業績指標を開発し、その実績値を目標値や他校のキャンパスの値と比較して業績の改善を図る参考にしようとするものである。建築的な手法が技術性能に焦点を置くのに対し、ここでは財務的や機能的及び戦略的（大学の機関目標）な観点から指標を設定し測定することを含む。米国の教育施設管理者協会（APPA）は施設業績指標（FPI）を開発し、ベンチマーキング的な活用を大学施設関係者に推奨している。FPIは先の価値付加モデルの財務的・物理的・機能的な領域、つまり、コスト・クオリティ・スペースに関する指標である。現状ではAPPA加盟大学の24%が指標作成の基礎となる年次調査に参加しているのにとどまるが、大学の財政事情や環境に応じて達成すべき最低基準値なり目標値が設定されれば有用性は高まると思われる(Hickling, 2013)。維持管理のサービス水準と面積当たりのコストあるいは学生・教職員あたりの面積等の指標は財務報告で開示されないからである。また、最大化や総合化をしないため、各機関の戦略目標に応じて自由に業績指標を選択したり、重みを付けられるメリットもある。

デルフト工科大学のモデルでは、4つの観点からKPIsが設定されており、その意味ではAPPAよりも機関目標への貢献が戦略的要素として加わっており総合的な業績測定といえる。もっとも、前述したようにインプットとアウトプットに一对一の関係が原則として成立するようなモデルであり、アウトプットの各指標を総合化して評価するものである。KPIの各指標を測定して、その結果をどう活用するかは大学側に委ねられている。逆に総合評価しないから、相対的な重みづけの議論が回避できる利点もある。

#### 4.5. 戦略経営的な手法

キャンパスが大学の教育研究成果にどのように影響するかを戦略経営の観点から分析しようとするものである。先の価値付加モデルはその例である。同様のアプローチは最近APPA(2014)も採るようになり、「施設及びその管理は機関の目標達成や最適な成果を実現させるのに資することができる」とし、高等教育の最適成果と施設との関係を次のように整理している。まず、学修成果には学習を支援し新しい教育手法を可能にする環境が必要であり、施設がその環境を形成するとする。そして、志願者増及び中途退学の抑止には、好印象を与え学生の学修意欲を高めるのに施設が重要な役割を担うとする。また、適正な授業料水準と財務的に持続可能な事業計画には、効率的な施設運営が機関の費用の削減に寄与し、責任あるスペース等の資源利用には、機関のスペースの有効活用をもたらす。明確な使命と焦点には、戦略的な施設のマスタープランが機関の使命を支援する環

境を創造するし、環境的に持続可能なキャンパスには、当該プランを通じて機関の持続可能性を改善する最大の機会を与えんとする。

この二つとも、施設のスペースの有効利用、質の向上やコスト節減及び施設の魅力向上が教育研究成果の改善につながるという前提に立つが、成果自体の測定及びその因果関係の特定化は困難<sup>9</sup>である。HEFCEから調査研究資金を得て実施した成果報告書(Pinder et al., 2009)でも、客観的な成果測定や因果関係の証明は難しいとし、口述的な証拠を示しているにとどまる。我が国でも文部科学省が平成21年度に整備した施設による教育研究等への成果・効果を検証しており、整備施設を利用している教員等のアンケート調査の結果を利用しているのは手法的にはむしろ洗練されているといえる。そこでは、教育研究の推進、教育研究活動の活性化及び研究意欲の向上に「効果があった（見込まれる）」、「やや効果があった（見込まれる）」の合計が8割を超えることが根拠として示されている。厳密な評価にはアンケート調査を活用するにしても同様な事態で整備をしなかった大学の教員等の回答と比較するか、論文数などの客観的な指標の推移が必要であろう。

#### 4.6. 資源制約の課題

民間の施設に関する経営手法を公的部門や非営利組織に適用する場合の課題は、ライフサイクルコストの最適化や大学の業績向上への貢献の最大化を実現するため、キャンパスの配置や利用をどうするかを定式化できないことである。財源などの資源の調達を国公立大学は自立的にできない特性があり、この資源の量や時期の制約とどのように折り合いをつけていくかが問われる。産学連携や寮・食堂等の施設については民間資金活用の施設整備(Private Finance Initiative; PFI)や借入金による整備により利用料を徴収することで資金を回収することが可能であるが、一部に限定される。平成28年度に始まる次期5か年計画の策定に向けた文部科学省の「今後の国立大学法人等施設の整備充実に関する調査研究協力者会議」の「検討の方向性・課題の整理に関する中間まとめ」(平成26年7月)でも、計画的な施設整備推進のための方策として「財源の安定的、継続的な確保」を挙げている。機関レベルの大学の経営及びセクターレベルの政府の財政における意思決定において、制約下での最適化と制約を緩めた場合、施設と教育研究ににどのような結果が生じるかの定量的な予測が必要である。そのためにも、やはり業績測定システムやインプット等の現状データが不可欠であろう。

### 5. まとめ

大学のキャンパスは教育研究活動の基盤であると同時に地域の景観を形成する点で公共空間としての価値を有する。従来のキャンパス整備は大学内部の教育研究活動に必要なスペースやクオリティを確保し、その財源を調達することに力点がおかれてきた。今世紀に入って各国における高等教育需要と授業料負担の高まりは、大学のコスト上昇の要因とその正当性について説明を求める外部圧力をもたらした。施設についても費用対成果を問われるようになり、その効率的な整備や利用にとどまらず大学の教育研究活動による成果にどのように貢献するかにマネジメントの力点がおかれるようになった。いわゆるアウトカム志向の経営理念である。しかしながら、施設に関するイン

プットとアウトプット及びアウトカムの関係は、先進的なマネジメントモデルでも同定化が現状では困難である。限定された財源を何に充当すれば大学成果を高められるかの視点は、施設整備や維持管理も教育研究にかかる活動も同じ成果基準の貢献度で比較する合理性を持つ反面、測定上の課題を残す。換言すれば、学生の学修成果（アウトカム）の評価や研究評価と同じ資源配分の土俵に施設関係業務が乗った（乗らされた）ともいえる。

ただし、インプットとの因果関係が不確実であれば施設の基本的役割、つまり成果に至る必要条件が軽視される危険性がある。スペース、クオリティとコストあるいは施設に焦点をおいた業績指標（FPI）でキャンパスのマネジメントをし、施設と教育研究活動との調整はトップ・マネジメントに任ずという戦略的「後退」の選択肢もあり得る。それにもかかわらず、欧米で戦略的目標とキャンパス・施設を結びつけようとするのは、大学の業務が専門職群によって分担されている組織体制に起因する点が多いと思われる。人事、財務、教育、研究、社会貢献、広報等と並び施設の管理者も米国のAPPAや英国の大学施設部長協会（Association of University Directors of Estates; AUDE）のような専門職団体の会員であり、自らの業務がいかに大学の戦略目標に貢献するかを専門職が競い合っ、同時に協働してより合理的な決定をもたらしていると解釈できる。かかる個々の機関の内部競争の結果が、外部市場の高等教育市場における機関評価を決定し、そのダイナミズムの基本に学生の消費者的行動、教員や職員、専門職の機関あるいは他のセクターへの移動がある。

大学の経営人材を含め労働市場が未だ十分発達していない我が国で、大学成果への貢献に着目したキャンパス・マネジメントが発展するには、欧米と異なった施策が必要であろう。施設関係の職員・管理職のマネジメント志向の強化に加え、トップ・マネジメント層（国立大学では理事や副学長）が施設の戦略性を理解することが必要である。さらに、政府の安定的財源確保を前提にした大学単位の戦略目標と施設のマネジメント（クオリティ、スペース及びコスト）の調和化を図ること、つまり国立大学の特性を確保しつつ自律的な経営を可能にする制度が重要と思われる。

## 注

1. 国立大学法人会計基準では政府出資や施設費補助金で取得した有形固定資産については非償却資産とされ、減価償却費は計上せず資本剰余金から直接控除することとされている。このため、計算に際しては非償却資産の減価償却相当額に償却資産の減価償却費を加え、これに修繕費を含めた額を算定した。なお、これら費目外に保守費があるが、施設と設備の区分がされていないため含めていない。
2. 法人化後に施設マネジメントについて我が国と欧米の大学を比較研究したものに国立大学財務・経営センター(2008a)がある。
3. 詳細は国立大学財務・経営センター(2008b)を参照。
4. 平成22年8月の今後の国立大学法人等施設の整備充実に関する調査研究協力者会議『知の拠点—我が国の未来を拓く国立大学法人等施設の整備充実について～新たな価値を生み出すキャンパス環境の創造・発展～』（第二次中間まとめ）。平成23年8月に最終報告がなされている。

5. 「デルフト工科大学のモデルは単なる文献紹介ではないか」という査読者からの指摘を受け、この付加価値モデルが米国でも施設マネジメントの基本的な概念になっていることを明確にした。施設マネジメントは国際的な高等教育の学習成果志向の流れとも関係が深いことが理解できよう。
6. 付加価値モデルと手法に対応関係があり、その体系化がマネジメントの実践に重要である。単なるモデルでは操作性も実務への応用性に欠けるからである。この「モデルと手法の関係が不明」との査読者からのコメントに感謝したい。
7. 当時の有馬東大総長は国立大学の施設の老朽化を「大学貧乏物語」と形容し、施設整備の必要性を政治家に訴えた。有馬(1996)参照。
8. Manns and Katsinas (2006)参照。
9. APPAは一時施設マネジメントにKaplan and Norton(1996)のバランスト・スコアカード(BSC)の考え方を適用しようとした。BSCは組織の業績を学習と成長、内部執行過程、顧客及び財務の4つの観点から測定し、学習と成長及び内部過程の改善を通じて顧客満足及び財務成果の向上を図ろうとする考え方である。施設では担当職員の研修・技能、施設管理業務、利用者満足、(ライフサイクル)コストがそれぞれの観点を代表する。しかし、最近の大学の戦略目標への貢献という点でバランスト・スコアカードは施設マネジメントの範囲内の展開であったこともあり実務への適用はやや低調になってきている。APPA(2014)の大学目標への貢献アプローチも概念モデル段階であり、施設は貢献の可能性のあるパスの一つにすぎないため、どの程度の貢献かという量的な分析に高める必要がある。

## 参考文献

APPA (2014). Leveraging Facilities for Institutional Success.

有馬朗人(1996).『大学貧乏物語』東京大学出版会.

Den Heijer, Alexandra (2011). Managing the University Campus, Ph. D. Dissertation.

Den Heijer, Alexandra (2014). The European Campus: Heritage and Challenges, Delft University of Technology.

Hickling, Duane (2013). “FPI: FM Success Through Analytics”, July/August, Facilities Manager, pp.24-28.

Kaplan, R.S. and D.P. Norton (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Harvard Business School Press.

国立教育政策研究所文教施設研究センター (2011). 「大学施設の性能評価システム」

国立大学財務・経営センター (2008a). 「欧米大学の实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」

—— (2008b). 「第7章 施設管理」『国立大学法人経営ハンドブック (2)』.

Manns, D.A. and S.G. Katsinas(2006). “Capital Budgeting Practices in Public Higher

Education”, Facilities Manager, January/February, pp.36-42.

Pinder, James et al. (2009). The Case for New Academic Work Spaces, Loughborough University.

本稿は、科研費「ガバナンス改革と教育の質保証に関する理論的実証的研究」（課題番号 26245075、代表者大桃敏行）による研究成果の一部である。