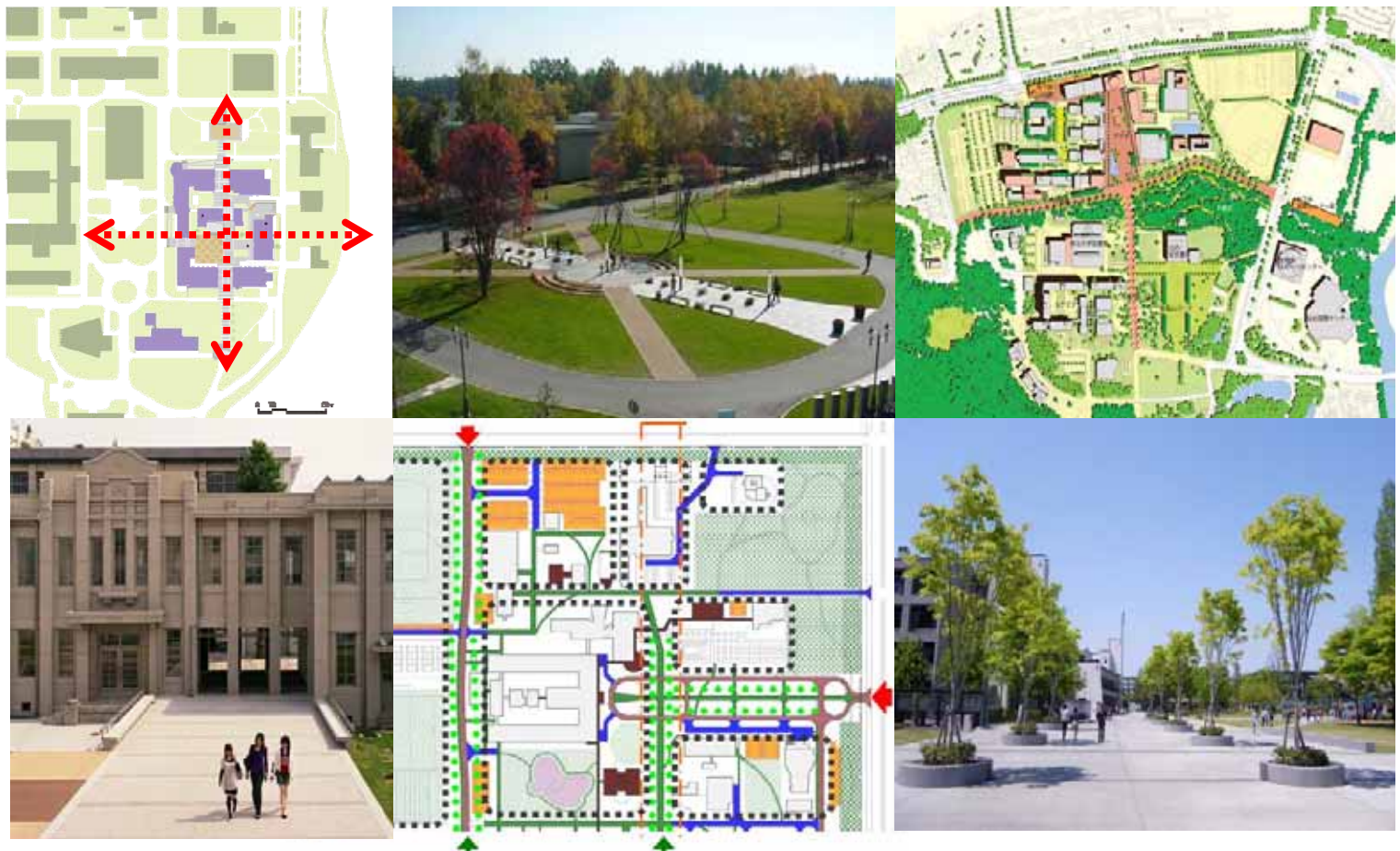


戦略的なキャンパスマスタープランづくりの手引き

—個性と魅力あふれるキャンパスの形成を目指して—



平成22年3月

文部科学省大臣官房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—

目次

はじめに	4
I 基本編	
1. キャンパスマスタープランの必要性	6
(1) 国立大学法人等のキャンパスの役割	6
(2) 国立大学法人等におけるキャンパス整備	6
(3) キャンパスの計画的整備の必要性	6
(4) 戦略的なキャンパスマスタープラン	7
(5) キャンパスマスタープランの役割と効果	7
2. キャンパスマスタープランの策定	11
(1) キャンパスマスタープラン策定の流れ	11
(2) アカデミックプラン及び経営戦略との関連性	11
(3) キャンパスの現状把握	11
(4) キャンパスマスタープランの構成	12
(5) キャンパスマスタープランの公表	15
(6) キャンパスマスタープランの策定を担う体制の確立	16
3. キャンパスマスタープランの実現に向けた取組	17
(1) キャンパスマスタープランに基づく事業の推進に関する考え方	17
(2) キャンパス整備による教育研究等への整備効果の公表	17
(3) キャンパスマスタープランの策定等と実現を担う人材育成	17
4. キャンパスマスタープランの成長	18

II 実践編

1. キャンパスマスタープランの策定プロセス	20
(1) 策定プロセスの留意点	20
(2) キャンパスマスタープランの合意形成	20
2. 基本方針の策定(フェイズⅠ)	22
(1) アカデミックプラン及び経営戦略との関連性	22
(2) キャンパスの現状把握	23
(3) 基本方針策定に関する留意点	26
(4) 基本方針の具体例と計画・整備のイメージ	27
3. 整備方針・活用方針の策定(フェイズⅡ)	32
(1) 整備方針の策定に関する留意点	32
(2) 活用方針の策定に関する留意点	32
(3) 基本方針を踏まえた整備方針の事例	33
4. 部門別計画の策定(フェイズⅢ)	34
(1) 部門別計画策定の留意点	34
(2) 部門別計画の多様性	35
(3) 部門別計画	36
ゾーニング計画	36
パブリックスペース計画	40
動線計画	44
建物配置計画	46
サステイナブルな環境・建築計画	48
インフラストラクチャー計画	52
5. キャンパスマスタープランの実現に向けた取組(フェイズⅣ)	54
(1) 短期整備行動計画の事例	54
(2) 維持管理の事例	56
(3) 既存施設の有効活用の事例	58

参考

戦略的なキャンパスマスタープランづくりの手引き(概要)	60
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名簿	62
キャンパス計画に関する検討ワーキンググループ協力者名簿	62

はじめに

大学キャンパスは、大学の顔、教育研究活動の基盤であるとともに、学生にとって学習の場、卒業生にとって母校の思い出の場となる。また、これから学ぼうとする人たちにとって魅力的であることが大切である。

欧米諸国の優れた大学の多くは、国の仕組みや大学を取り巻く状況等の違いにより一概に比較することはできないものの、個性と特色あふれる魅力的なキャンパスを有している。さらに、近年、アジア諸国の大学においても、キャンパスの質的向上が図られている状況にある。

しかるに、我が国の国立大学法人等（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を含む。以下同じ）のキャンパスは、キャンパスとして調和のとれていないものもあり、また、老朽化の進行に伴う安全性の問題、機能性の問題等が顕在化する状況となっている。

キャンパスの調和の取れた秩序ある発展を通じて、教育研究の基盤となるキャンパスの整備・活用を図るためには、キャンパス環境全体の基本的な計画であるキャンパスマスタープランが重要であり、マスタープランはアカデミックプランや経営戦略と密接な関係を有している。

本手引きは、学識経験者の協力を得て、キャンパスマスタープランの知見や先進的事例を取りまとめたものであり、今後、新たにキャンパスマスタープランの策定や、既存のキャンパス計画の見直しを行う際、的確かつ円滑な計画策定の一助となれば幸いである。

I 基本編

1. キャンパスマスタープランの必要性

(1) 国立大学法人等のキャンパスの役割

- ・ 国立大学法人等のキャンパスは、世界一流の優れた人材の育成や創造的・先端的な学術研究を推進するための拠点であり、また、生涯学習や産学連携など地域貢献の実践の場でもある。
- ・ 国立大学法人等は、国民から負託された資産であるキャンパスを最大限に活用し、教育研究の質の向上を図り、教育研究の成果を経済的価値や社会的・公共的価値の創出につなげていくことが求められている。

(2) 国立大学法人等におけるキャンパス整備

- ・ 国立大学は、平成 16 年 4 月、国立大学法人法の施行により、自主的・自律的な運営や民間的発想によるマネジメント等を実現するため、各大学ごとに法人格が付与された。
- ・ 国立大学法人等の施設整備の財源は、国が措置する施設整備費補助金を基本としながらも、民間等からの寄附金^{※ 1}、民間金融機関からの長期借入金^{※ 2}、他省庁の補助金など多様となっている。
- ・ 法人化によって、国立大学法人等自らのイニシアチブにより戦略的にキャンパスの整備を行うことが可能となっている。
- ・ このため、国立大学法人等は、アカデミックプランと同様に、キャンパスの将来像に責任を持って自発的に考えることが重要である。

(3) キャンパスの計画的整備の必要性

- ・ 国立大学法人等においては、アカデミックプランや経営戦略を踏まえつつ、教育研究環境の質的充実、老朽化する施設の安全性の確保、環境への負荷の低減、地域との連携強化することなど取り組むべき様々な課題が山積している状況にある。
- ・ 一方で、場当たりの整備を行うことにより、敷地の有効活用の視点を欠いた建て詰まり現象や利用者の視点を欠いた調和の取れていないキャンパス環境など懸念される例も見受けられる。
- ・ これらの課題に適切に対応しつつ良好なキャンパス環境の形成を図るためには、新たな施設整備を主眼においた従来の「施設長期計画」から、教育研究活動の基盤となるキャンパス全体の整備・活用を図るキャンパスマスタープラン^{※ 3}を策定し、長期的視点に立った計画的な整備を行うことが重要である。

※ 1 地方公共団体の国立大学への寄附等については、平成 19 年 12 月、人材養成のための施設の無償貸与を可能とするなどの地方財政再建促進特別措置法の運用の弾力化が行われ、平成 20 年 3 月、同法の政令改正により、地域の産業振興等に資する研究開発等や、住民への医療の提供の用に供する土地や建物等の無償譲渡が可能となった。

※ 2 平成 17 年 12 月、国立大学法人法施行令の一部改正により、国立大学法人与大学共同利用機関法人は家賃収入が見込める学生寮等を対象に、民間金融機関からの長期借入金による施設整備が可能となった。

※ 3 「キャンパスマスタープラン」は、①キャンパス像に関する長期的ビジョンを確立する、②キャンパス環境の質の向上を図る、③あるべき姿を示し、変化の必要性を知らしめる、④施設の配置とデザイン決定の理論を確立することなどを目的として、策定されるキャンパス環境の基本的な計画。

(4) 戦略的なキャンパスマスタープラン

- ・ 教育研究活動に支障をきたさないよう既存施設の適切なマネジメントを確実に実施するとともに、大学の教育研究活動に応じた施設機能の高度化・多様化を図ることは、大学経営における重要な課題である。
- ・ 機能別分化^{※4}の推進、教育研究の高度化・グローバル化、学内共同利用・大学間共同利用の促進等の大学の戦略と、想定しうる教育研究の将来構想を踏まえたキャンパスの目指すべき姿を具体化し、キャンパスマスタープランを策定することが重要である。
- ・ キャンパスの将来像を現実のものとしていくためには、キャンパス整備の優先的課題を明確化した上で、段階的な整備を行うことが重要である。
- ・ キャンパスの高度化・多様化を進める上で、歴史や伝統を継承する「変えてはいけない部分」の守りと、戦略的に「変えていく部分」の攻めのバランスを図りつつ、経営的視点から選択と集中による資源配分を行うことが重要である。
- ・ キャンパスの整備については、大学の経営戦略としての重点投資と、中長期的な負担の軽減を併せて検討し、経営的視点から資産形成と財務的負担を考えることが重要である。
- ・ 新しく造る部分だけでなく、現在保有している施設ストックの環境を点検評価し、その質の向上について計画することが重要である。その際、アカデミックプランと経営戦略、施設マネジメントの結果などに照らし、施設ストックの適正規模についても、併せて検討することが重要である。なお、新增築を考える場合には、施設整備後、将来必要となる経済的負担を考慮することが重要である。

(5) キャンパスマスタープランの役割と効果

1) キャンパスマスタープランの役割

- ・ キャンパスマスタープランの役割は、以下のようなことなどが考えられる。
 - ①学長のリーダーシップのもと、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していくこと
 - 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キャンパスの整備への投資に対して、必要性・緊急性をわかりやすく関係者等へ提示できること
 - ⑤施設整備の計画と整合の取れた中長期的な修繕計画を立案し実施できること

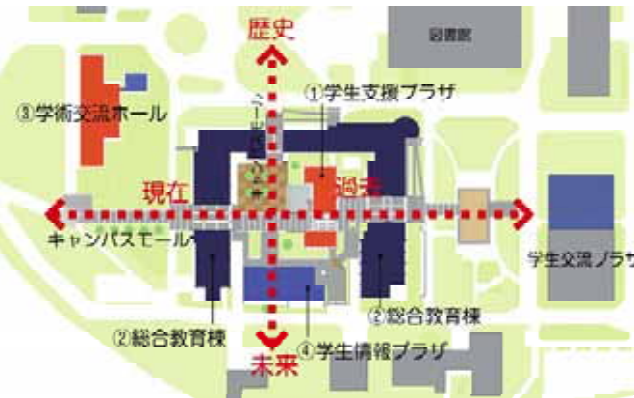
※4 平成17年1月28日中央教育審議会答申「我が国の高等教育の将来像」参照。

2) キャンパスマスタープラン策定の効果

- ・ キャンパスマスタープラン策定の効果は、以下のようなものが挙げられる。
 - ①既存施設の高度化・多様化など教育研究活動に対応した計画的な整備
既存施設の適切な現状把握を踏まえ、既存施設の高度化・多様化や屋外環境の整備充実等の方向性を学内で合意形成を行い、計画的な整備を行うこと
 - ②調和の取れたキャンパス景観の形成
建物の壁面線やデザイン等の基本的な考え方を定めておくことで、調和の取れたキャンパス景観を形成できること
 - ③学生など利用者の視点に立ったキャンパス環境の充実
学生の視点を盛り込むなど、既存キャンパスの整備・活用の方向性を明確にし、魅力あるキャンパス形成に資すること
 - ④大学の戦略を推進するキャンパスの活用
大学の戦略に応じて、キャンパスの土地利用を見直し、新たな教育研究拠点を形成するための用地を再設定すること
 - ⑤キャンパスの整備課題の見える化
キャンパスマスタープランの策定過程において、解決すべき課題が浮き彫りになり、キャンパス整備について、学内の協力体制の構築、円滑な合意形成に寄与すること



整備前(旧標本資料室)



計画の策定

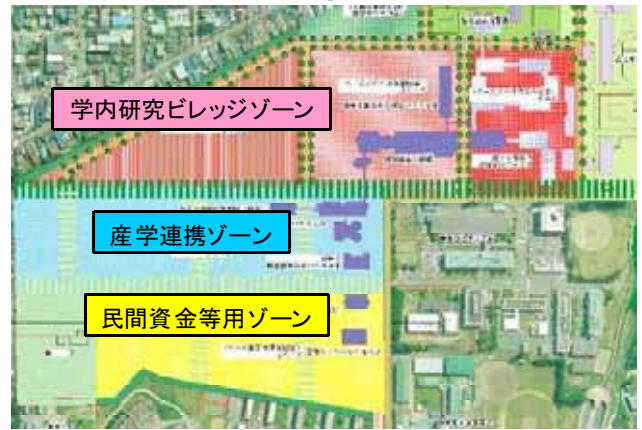
旧標本資料室を中心として再構成された中庭に、直交する外部導線を引き入れることで、学生のキャンパスライフの拠点としてのアクティビティを高めている。



整備後
新たな動線計画により広場を再生
中庭を再生した事例(九州工業大学)



整備前
第二農場となっていた北キャンパスの全景(昭和50年)



計画の策定

第二農場として使用していた場所を、学内研究ビレッジゾーン、産学連携ゾーン、民間資金等活用ゾーンと位置付け



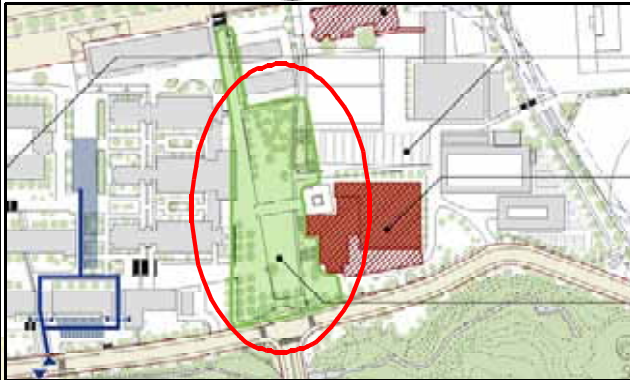
北キャンパス全景(平成21年)

既存キャンパスの土地利用を見直し、新たな構想による学部・研究科、既存研究科の再編統合に対応する建物及び学内共同研究施設等の研究関連の建物を建設する「学内研究ビレッジゾーン」等を計画した。

教育研究の発展に対応した
キャンパスのゾーニング計画(北海道大学)



整備前(バリケードと自転車の放置)



計画の策定



整備後(屋外環境整備により交流の場として広場を再生)

広場を再生した事例(東北大学)



整備前

建物外装は、農業教育資料館(重要文化財)を参考として、「基礎のレンガ積みは過去の伝統、外壁の下見板張りは現在を保持、屋根の平板瓦葺きは未来への飛翔」という考え方を基に、キャンパスの統一性と調和を図る。

計画の策定(デザインガイドラインの概要)の策定



整備後(老朽再生整備の際に、外装等を改修)



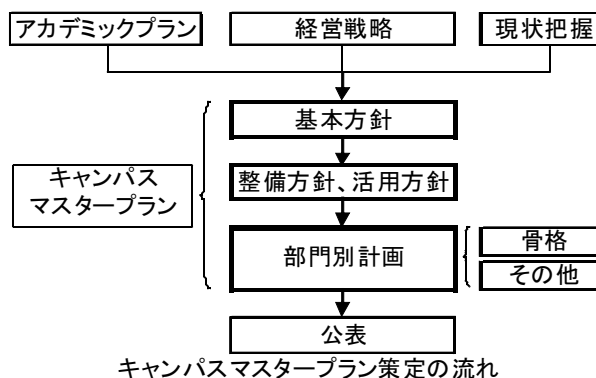
キャンパス全景

調和の取れた景観の形成(岩手大学)

2. キャンパスマスタープランの策定

(1) キャンパスマスタープラン策定の流れ

- ・ キャンパスマスタープランの策定に当たっては、概ね右図のように、アカデミックプラン、経営戦略及びキャンパスの現状把握を踏まえ、キャンパスマスタープラン（基本方針、整備方針・活用方針、部門別計画）を策定し、これを公表することが重要である。



(2) アカデミックプラン及び経営戦略との関連性

1) アカデミックプランとの関連性

- ・ 機能別分化の推進、教育研究の高度化・グローバル化などのアカデミックプランを実現する戦略の一環として、その達成に必要なキャンパスの整備・活用について検討することが重要である。例えば、学部の再編等を視野に入れた教育研究の将来構想や、産学連携の強化、国際交流の更なる進展など大学の教育研究等の展開に対して、既存施設で対応しうるか、あるいは関連施設の整備充実を図る必要があるかなどについて十分な検討を行うことなどが重要である。

2) 経営戦略との関連性

- ・ 経営資源の一つである土地及び施設の効果的な活用について、経営戦略の一環として検討することが重要である。例えば、国内外の優秀な学生の獲得、安全性の確保、法人としての省エネルギー対策などの観点から、キャンパス整備における経営的課題を明らかにすることなどについて検討することが重要である。

(3) キャンパスの現状把握

1) 施設の点検・評価の実施

- ・ キャンパスの質的充実と既存施設の再生及び有効活用を図るため、施設の点検・評価^{※5}を行い、キャンパス全体の課題や問題点等を明らかにすることが重要である。

2) 大学施設の性能評価システムの活用

- ・ 教育研究活動の基盤として必要な整備を行うため、従前の耐震指標 IS 値に基づく評価に加え、低炭素化、老朽、居住環境及び教育研究基盤等の観点からの客観的な評価が重要である。

※5 平成12年5月中間まとめ、平成14年3月本報告「国立大学等施設に関する点検・評価について（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）」において、施設に関する点検評価項目等を示している。

- ・ これらの評価を適切に行うため、大学施設の性能評価システム^{※ 6}を活用し、既存施設の評価を行うことが有効である。

(4) キャンパスマスタープランの構成

1) キャンパスの基本方針

- ・ アカデミックプラン及び経営戦略、キャンパスの現状把握を基に、キャンパスの整備・活用に関する戦略として、以下の基本的な考え方及び基本方針の視点を参照しつつ、基本方針を策定することが重要である。

(基本的な考え方)

- ・ 国立大学法人等は、機能別分化の一層の推進を図るため、「キャンパスは大学の顔」として個性・特色あるキャンパスの形成を図るとともに、国内外の優秀な学生や研究者を惹きつける魅力あふれるキャンパスの形成を図ることが重要である。
- ・ 大学の理念やミッションに基づく教育研究の将来構想、社会貢献、産学連携の推進、環境対策、学生支援の充実等という縦糸（ソフト面）と、物理的な建物と屋外環境という横糸（ハード面）から、それぞれの大学が特色あるキャンパスマスタープランを織り上げることが重要である。
- ・ また、学生の視点を重視し、責任を持って学生を受入れられる教育研究環境を整備し、卒業後も学生等が「学び舎」として誇れるキャンパスづくりを行うことが重要である。

(基本方針の視点)

- ・ 基本方針の策定に当たっては、大学の機能別分化、大学間ネットワークの構築、学内における共同利用の促進を視野に入れつつ、キャンパスの基本機能の維持と高度化・多様化を進めるため、各大学の個性・特色に応じ、以下の視点を基に検討することが重要である。

①教育機能の発展

- ・ 多様な教育研究ニーズや高度で専門的な教育研究ニーズへの対応、学生支援環境等の充実等

②研究機能の発展

- ・ 卓越した研究拠点形成、イノベーション創出への対応、共同利用・共同研究の推進への対応等

③産学官連携の強化

- ・ 地方公共団体、企業等との連携・協力と多様なスペース確保の取組等

④地域貢献の推進

- ・ 地域・社会との共生、生涯学習機能の充実、地域医療の拠点形成への対応

※ 6 「大学施設の性能評価システム（平成22年3月）」（国立教育政策研究所文教施設研究センター）参照。

⑤国際化の推進

- ・キャンパスの国際化、留学生・外国人研究者等への対応等

⑥環境問題への貢献

- ・地球温暖化対策等のモデルとなるキャンパスづくり、環境維持・保全活動や省エネ活動と一体的な環境対策の推進

⑦キャンパス環境の充実

- ・キャンパス環境の調和・個性化、キャンパスライフを支える施設の充実等

(基本方針の具体例)

- ・ 具体的な基本方針は、大学ごとに異なるものとなるが、国立大学法人等の果たすべき役割等を鑑みれば、例えば、以下のようなものが考えられる。

①知的基盤社会をリードする人材を養成する教育拠点の形成

〔 学生に高い教育的付加価値を授与し、我が国の成長の源となる有為な人材の育成を図るため、学生の知的創造活動の場の確保・充実など、キャンパスの教育機能の高度化を図る。 〕

②世界に卓越する先端的・独創的な研究拠点の形成

〔 社会的課題に応える先端的研究や長期的視野に立った基礎研究の推進を図る上で、大学の強みとなる研究シーズの発展に必要な研究機能の高度化や、若手研究者の自立的な研究環境確保など施設の弾力的活用を図る。 〕

③教育研究のグローバル化を支援するキャンパスの機能強化

〔 世界から優れた留学生を戦略的に獲得し、優秀な外国人研究者の採用や招聘を推進するため、受け入れ体制を整備する。 〕

④大学キャンパスを核とした地域活性化

〔 大学キャンパスを中核とした産業集積による地域イノベーション拠点の形成を図るなど地域活性化を推進する。 〕

⑤先導的な環境対策モデルの発信拠点となるキャンパスの形成

〔 グリーン・イノベーションを担う人材育成や研究の一層の推進を図るとともに、機能的にも規模的にも様々な環境対策の実験場と成り得るキャンパスを活用し、サステイナブルな社会のモデルとして発信し普及啓蒙を図る。 〕

2) キャンパスの整備方針・活用方針

- ・ キャンパスの発展的再生を図るため、整備方針及び活用方針を策定する際には、以下の考え方を参照されることが重要である。
- ・ その際、歴史的な建造物や並木等のキャンパスを特徴付ける「変えてはいけない部分」と、将来を見据え戦略的に「変えていく部分」の明確にした上で、キャンパス全体の高度利用が図られるよう配慮することが重要である。

(整備方針の考え方)

- ・ 老朽化する既存施設の安全性の確保に取り組みつつ、基本方針に基づくキャンパス整備の重点的課題に取り組むことが重要である。
- ・ 基本方針に基づき、整備エリアや整備の質的レベルを複数段階に区分しておき、順次整備を進めることも有効である。
- ・ その際、学内関係者の共通認識を持つことができるよう、完成イメージのパーソンや模型等を活用することも有効である。
- ・ 地域特性や施設の利用実態等を踏まえ、省エネルギー、CO₂排出量削減、省資源、リサイクルなど環境への負荷の低減を推進するための整備方針を定めることが重要である。

(活用方針の考え方)

- ・ 国立大学法人等は、土地（演習林、グラウンドを含む）及び施設について、経営的観点から管理と活用を図ることが重要である。
- ・ そのためには、土地及び施設に対する部局占有意識を撤廃し、教育研究の発展のためキャンパスが持つリソースを最大限に活用することが重要である。
- ・ また、既存施設の利用実態を踏まえ、全学的な視点から弾力的にスペースの再配分を行うことができるよう、スペースの占有意識を排除し、共同利用化など一層のスペース管理の強化を行うことが重要である。
- ・ 特に、大型の設備や共同で利用できる特殊な実験室等は、効率的経営の観点から共同利用化を促進することも有効である。

3) キャンパスの部門別計画

- ・ キャンパスの骨格を形成する計画となる①ゾーニング計画、②パブリックスペース計画、③動線計画、④建物配置計画、⑤サステイナブルな環境・建築計画、⑥インフラストラクチャー計画を柔軟性と継承性に配慮し策定することが適当であると考えられる。
- ・ 各大学の実情に応じて、重点的課題に対する計画やサイン計画など個別課題に関する計画を加えることも考えられる。

①ゾーニング計画

- ・ 敷地の合理的な活用を図るため、教育研究、附属病院、福利厚生、スポーツ、緑地等のゾーンの設定を行うことが重要である。
- ・ 例えば、学内外の共同利用を行う施設を集中的に配置するゾーンを設けることやゾーンとゾーンの動線上の結節点等に交流の場を設ける工夫をすることも考えられる。

②パブリックスペース計画

- ・ 「パブリックスペース」は、学生、教職員、来学者等が利用できる施設内部および外部の公共的空間をいう。

- ・ 学生や教員等の交流の場となるパブリックスペースは、建物内部や屋外環境を含め、アカデミックな環境を醸成し、魅力ある教育研究環境を構築とする上で、重要な役割を果たすものである。
- ・ キャンパスの歴史的な建造物、川や池、広場などシンボリックな部分の保存を行うとともに、キャンパスに四季の彩りを飾る緑の育成を行うなど、キャンパスの魅力と潤いを創り出していく空間づくり（プレースメイキング）を行うことが重要である。

③動線計画

- ・ 前述のパブリックスペース計画との関係を十分考慮しながら交通動線を計画し、駐車場及び駐輪場の適切な配置を行うとともに、歩行者と自動車の分離を図るなど安全性を確保することが重要である。
- ・ なお、駐車場等の配置に当たっては、土地の有効活用や低炭素社会実現の観点から適正な規模に制限することや有料化などについて検討することも考えられる。

④建物配置計画

- ・ 建物の配置に当たっては、教育研究活動や管理運営の円滑な実施を図るため、建物相互の関連性等を踏まえ、機能的で使いやすい合理的な配置とすることが重要である。
- ・ 建物は、群として調和の取れた景観の形成することができるよう、建築の壁面線や高さを設定することや、色彩や形状などデザインの基本的な考え方を定めておくことが重要である。
- ・ また、無秩序な施設整備とならないよう、将来の増築用地をあらかじめ定めておくことが重要である。
- ・ なお、主要な交通動線上の端部に代表施設を配置する手法（アイストップ）を検討することも有効である。

⑤サステイナブルな環境・建築計画

- ・ 施設のサステナビリティを高めるため、省エネルギー、長寿命化、エコマテリアル、環境保全景観形成、安全に関する考え方を定めることが重要である。
- ・ さらに、暴風や砂塵の対策としての植樹、雨水・井水を活用するための機能、日射熱を緩和する池や落葉樹の効果的配置を検討するなどキャンパスのサステイナブルな環境の形成を図ることが重要である。

⑥インフラストラクチャー計画

- ・ 電気、給排水、ガス等の基幹設備については、建物の整備計画や設備ごとの改修サイクル等を踏まえ、適切な整備計画とすることが重要である。

(5) キャンパスマスタープランの公表

- ・ キャンパスマスタープランの策定に当たっては、キャンパスマスタープランの素案を公表し、学内外から意見やアイデアを募り、有用なものはキャンパスマスタープランに取り入れることも考えられる。
- ・ キャンパスマスタープランを策定した場合には、各方面の理解と協力を得るために、学内外に広く公表することが重要である。その際、キャンパスの整備と併せて、整備により創出が期待される教育研究の成果等を発信することが重要である。
- ・ また、キャンパスマスタープランは、受験生や留学生に対してキャンパスの魅力をわかりやすく示すことや、産業界に対し産学連携の展望とその活動拠点を示すことに活用すること等も考えられる。

(6) キャンパスマスタープランの策定を担う体制の確立

- ・ 戦略的なキャンパスマスタープランを策定し、大学として意思決定するためには、学長のリーダーシップの下、教職員で構成する適切な検討体制を確立することが望ましい。
- ・ その際、大学を核とした地域活性化の推進を図る観点から、地方公共団体や、産業界・経済界、地域住民等の参画も考えられ、必要に応じて、外部の専門家等の協力を得ることも有効である。
- ・ キャンパスマスタープランの策定後、長期的に整備が進められる過程において、適切なフォローアップができるよう、キャンパスマスタープランの評価や見直しを担う体制や機能は存続することが重要である。

3. キャンパスマスタープランの実現に向けた取組

(1) キャンパスマスタープランに基づく事業の推進に関する考え方

- ・ キャンパスマスタープランに基づき、キャンパスの整備・活用を図る事業を、事業の優先度に応じて、大学として重点的・計画的に推進することが重要である。
- ・ 事業の実施に当たっては、整備後の管理運営を含めた総合的な検討を行うとともに、最適な整備手法を選定することが望ましい。
- ・ また、キャンパスマスタープランに基づく事業の実現に向けた取組を効果的・効率的に行うため、他大学との施設の諸元や実施状況等の比較分析（ベンチマーキング）等も活用し、施設マネジメント^{※7}の一層の取組を行うことが重要である。

(2) キャンパス整備による教育研究等への効果の公表

- ・ キャンパスマスタープランを実現していくためには、キャンパスを整備・活用していくための財源が必要となる。特に、国民からの出資とも言える施設整備費補助金による施設整備については、キャンパス整備の必要性・緊急性に対する国民の理解が重要であり、また、その投資効果について、国民に対する十分な説明責任を果たすことが求められる。
- ・ 施設整備の効果について、①施設整備による物理的な環境改善の内容、②①を通じて教育研究活動等の充実が図られた内容、③整備した施設で創出された教育研究の成果等を段階的にわかりやすく学内外に公表することが重要である。
- ・ また、投資効果については、老朽再生によるリスクの回避と、狭隘解消による研究プロジェクトの進展などの効果を明示することも考えられる。

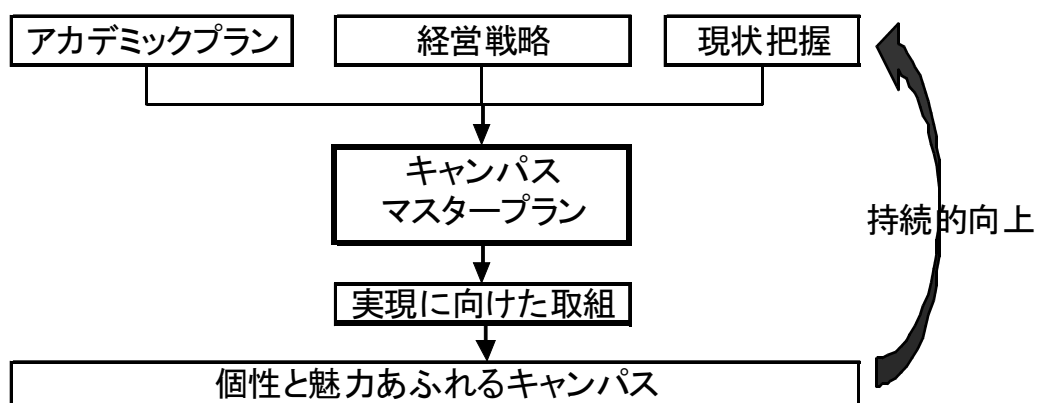
(3) キャンパスマスタープランの策定等を担う人材育成

- ・ 大学の中核的業務の一つであるキャンパスマスタープランの策定に当たっては、大学の教育研究活動等の展開を踏まえ、施設の適切な評価と問題解決のための具体的提案を行うことができる人材を育成することが重要である。
- ・ このため、施設整備の専門性に加え、教職員や学生等とのコミュニケーション力を培い、効果的で質の高い施設整備を行えるよう研鑽を積むことが重要である。
- ・ また、取り組むべき課題や問題点の提起を行うため、他大学のキャンパスを体感したり、施設関係情報の収集を行い、自らの大学キャンパスと比較検討することも有効である。
- ・ 他大学等との連携強化や人材の交流、実践的な研修の実施などを行うことも有効である。

※7 平成14年5月『「知の拠点」を目指した大学の施設マネジメント ―国立大学法人（仮称）における施設マネジメントの在り方について―』において、「大学の施設マネジメントにおいては、教育研究活動に応じた施設の整備及び管理に関する目標を設定し、これに至る施設計画を策定し(Plan)、建物及び屋外環境の新築・増築・大規模改修、修繕、点検保守、清掃及び運転などを行い(Do)、これらの評価を実施し(Check)、評価結果を次期計画に反映させ(Action)、全学的に教育研究環境の持続的向上を図るという一連の取組（マネジメントサイクル）が重要である。」としている。

4. キャンパスマスタープランの成長

- ・ キャンパスマスタープランに基づき、キャンパスの計画的整備を進めることが重要である。
- ・ キャンパスマスタープランの運用に当たっては、策定時に計画されていない施設整備を規制するものではなく、キャンパスマスタープランの趣旨を踏まえつつ、柔軟に対応する姿勢が重要である。
- ・ キャンパスマスタープランは、大学を取り巻く状況の変化、教育研究の戦略、国際化戦略、産学連携等の戦略に対応して、発展的に成長させていくことが重要である。
- ・ キャンパスマスタープランの実現に向けた取組を通じて、教育研究の基盤となるキャンパスの高度化・多様化を図り、社会や学生からの多様なニーズに応えつつ、知の創造・継承・発展を担う人材育成、イノベーションの創出を導く先端的・独創的な学術研究に取り組み、その成果を社会に還元していくことが重要である。
- ・ 大学キャンパスが、地域活性化の核として、更には、国際的な競争力を高める国力の源泉として、その期待に応えつつ機能し続けることが望まれる。



キャンパスマスタープランの成長