

戦略的なキャンパスマスタープランづくりの手引き

ー 体制とプロセス編 ー



平成25年5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

－ 体制とプロセス編 －

目 次

はじめに	1
1. 魅力あるキャンパスを目指して	2
(1) 魅力あるキャンパスづくりのための「キャンパスマスタープラン」の重要性	2
(2) 魅力あるキャンパスの例	3
2. 魅力あるキャンパスづくりのためのプロセス	5
(1) キャンパスマスタープランの策定と実現に向けた取組の流れ	5
(2) アカデミックプランや経営戦略を実現するために取り組むべき課題の把握	6
(3) 多様なステークホルダーのニーズの分析と施設等の現状の分析	8
(4) 課題解決の方向性を踏まえたキャンパスマスタープランの策定	10
(5) キャンパスマスタープランの実現に向けた取組の推進	14
(6) 魅力あるキャンパスへの持続的発展	16
3. キャンパスづくりの体制	18
(1) キャンパスづくりの体制に係る基本的な考え方	18
(2) キャンパスづくりの体制が担う役割	18
4. 魅力あるキャンパスづくりの取組事例	22
(1) ステークホルダーのアイデアを盛り込んだキャンパスマスタープランの策定 (九州工業大学)	22
(2) 戦略的なゾーニング計画による産学連携の推進 (北海道大学)	26
(3) キャンパスマスタープランを実現に導いたアクションプラン (帯広畜産大学)	30
(4) キャンパス全体の緑地管理計画に基づく屋外環境の整備 (一橋大学)	33

参考資料	3 6
参考資料 1 本手引きの概要	3 7
参考資料 2 ステークホルダーに対するアンケート結果	3 8
1-1 新入生の生活に関する調査	3 8
1-2 新入生アンケートにおけるキャンパス関連のコメント	3 9
1-3 国際若手奨励賞受賞者へのインタビューから得られたコメント	4 0
1-4 大学発ベンチャーが大学からの支援を望むもの	4 0
参考資料 3 キャンパスマスタープラン関係等	4 1
2-1 キャンパスマスタープランに関するアンケートの概要	4 1
2-2 「戦略的なキャンパスマスタープランづくりの手引き」の概要	4 3
2-3 施設整備の仕組み等	4 4
2-4 国立大学法人等キャンパスマスタープランの掲載URL	4 5
参考資料 4 その他	
3-1 引用文献, 参考資料等	4 6

はじめに

- ・ 本事手引き（体制とプロセス編）は、「戦略的なキャンパスマスタープランづくりの手引き」（平成22年3月）の補足資料として、魅力あるキャンパスづくりの視点から、学内外の協力を得ながら持続的にキャンパスづくりに取り組むことができるよう、体制とプロセスに着目して取りまとめたものである。（参考資料1）
- ・ 今後のキャンパスづくりについては、既存キャンパスの長所を生かすことを前提に、大学の機能強化や個性・特色の伸長につながるよう、キャンパスを創造的に再生^{※1}していくことが重要である。
- ・ このため、平成22年の手引き及び本事手引き（体制とプロセス編）を参考としつつ、キャンパスマスタープランを策定するとともに、魅力あるキャンパスづくりに取り組むことを期待するものである。

※1 キャンパスを創造的に再生：「キャンパスの創造的再生～社会に開かれた個性輝く大学キャンパスを目指して～」参照。（http://www.mext.go.jp/a_menu/shisetu/kokuritu/kentoukai/1332431.htm）

1. 魅力あるキャンパスを目指して

(1) 魅力あるキャンパスづくりのための「キャンパスマスタープラン」の重要性

- ・国立大学法人等を取り巻く様々な課題に適切に対応しつつ、魅力あるキャンパスづくりを戦略的に推進するためには、キャンパスマスタープラン^{※2}を策定し、その実現に向けた取組を全学的に推進することが重要である。

1) 国立大学法人等のキャンパスの課題

- ・国立大学法人等の施設は、劣化等による外壁や天井材の剥落など安全上の問題、給排水管からの漏水、施設機能の陳腐化等により新たな教育研究の要望に対応できないなどの課題が生じている。
- ・一方、キャンパスは、高等教育や科学技術の振興はもとより、社会貢献を通じた地域活性化をも担う「知の拠点」として、多様なステークホルダーが様々な活動を行うようになり、キャンパスに求められる機能も多様な価値観と幅広い視点で捉えることが必要となってきた。

2) キャンパスの目指すべき姿^{※3}

- ・機能別分化の推進，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戦略を踏まえた「キャンパスの目指すべき姿」を具体化することが重要である。また，国立大学法人等に期待される所要の成果を社会に還元していくため，多様なステークホルダーの活動の活性化を図る「魅力あるキャンパス」を目指すことが重要である。

①教育機能の発展の例



主体的な学習のための環境^{※4}



学生の実体験の場^{※5}



学生寮でのワークショップ^{※6}

※2 キャンパスマスタープラン：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の確立，②キャンパス環境の質の向上，③あるべき姿を示し，変化の必要性の周知，④施設の配置とデザイン決定の理論の確立などを目的として策定されるキャンパスの整備と活用に係る基本的な計画である。（参照：参考資料2-2）

※3 目指すべき姿：「戦略的なキャンパスマスタープランづくりの手引き」参照。（http://www.mext.go.jp/a_menu/shisetu/kokuritu/1318413.htm）

「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」第3章参照。（http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shisetu/011/gaiyou/1310220.htm）

※4 中央図書館PCプラザでは，ネットワークに接続したパソコン約70台，プリンターを設置。情報検索，レポート作成などの自学自習用パソコンとして活用されている。（横浜国立大学）

※5 北大マルシェでは，酪農学園大学，帯広畜産大学と連携して行っている「食の安全・安心基盤学」の一環として，実際に農作業の実習を経験した主に農学院に所属する学生により企画・運営されており，マルシェを通して北海道の農業・食料について学ぶという取り組みを行っている。（北海道大学）

※6 5人1組で「ハウス」を構成して暮らすルームシェア型の学生寮であり，プライバシーを守った個室を確保しつつ，キッチンや浴室，リビング等は共同で使用している。講師を招くなど学修プログラムも実施している。（お茶の水女子大学）

②研究機能の発展



自然な交流が生まれる研究環境^{※7} 先端的研究のための環境^{※8} 独創的な研究のための環境^{※9}

③産学官連携の強化, ④地域貢献の推進の例



産学官連携活動の場^{※10}

地域住民の利用^{※11}

知の交流を促す場^{※12}

⑤国際化の推進の例



留学生との交流の場^{※13}

国際的な学術交流の場^{※14}

留学生の生活環境^{※15}

※7 研究者が楽しくなる研究所との考え方から、互いに研究のサポート等を行うことができる「オープンラボ」を整備し、青い天井、黒と白のシックなデスクとラックなど、心理的な効果にも配慮している。(京都大学)

※8 平成20年に改築された電子科学研究所のクリーンルーム内には、超高精度電子ビーム描画装置、プラズマCVD装置などが設置され、卓越した最先端研究を支援している。(北海道大学)

※9 乾燥地研究センターは、日本で唯一の乾燥地の砂漠化防止や持続的開発利用に関する基礎的研究を行う全国共同利用施設であり、共用の研究室、実験室、ミーティングルーム、交流室を確保し、乾燥地研究分野における国内外の有望な人材の育成を行っている。(鳥取大学)

※10 「とっとりバイオフィロンティア」は、鳥取大学が開発した世界最先端の染色体工学技術を核とした研究拠点であり、産学官の関連機関が集い、知識・技術を結集させることにより、染色体工学技術の実用化とバイオ関連産業の集積を目指している。(鳥取大学)

※11 札幌の中心部に位置しながらも緑豊かで広大なキャンパスは市民にも開放されており、子供たちの姿もしばしば見受けられる。地域住民の安全を考慮した環境整備や維持管理、バリアフリー対策及び事故防止対策を進めている。(北海道大学)

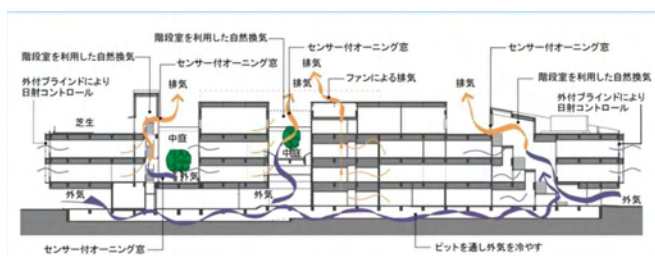
※12 学内・学外に貸し出し可能な遠友学舎は、合唱団の発表、コンサート、小集会、読書会等を通じて、同窓生、旧教職員、市民など遠来の友と語り、地域に開かれた散策・憩いの場となっている。(北海道大学)

※13 グローバル社会に適応する人材の育成を目指し、マルチメディア国際語学センターを設置した。本センターは、国内外の協定校との共同授業や、市民向けの公開講座を実施し、地域における国際交流活動を促進する拠点となっている。(北海道教育大学)

※14 キャンパス内の「アゴラ・グローバル」(プロメテウス・ホール、プロジェクトスペース、グローバル・コミュニケーション・プラザ、カフェコーナーが併設された施設)において、国際会議・シンポジウム等を開催し、国際的な学術交流や異文化交流を行っている。(東京外国語大学)

※15 日本人学生と留学生が共同生活を営む環境を構築し、日本人学生がレジデント・アドバイザーとして、留学生の生活面の支援を行っている。(金沢大学)

⑥環境問題への貢献の例



環境に配慮した研究環境※16



省エネ効果の高い設備の導入※17

⑦キャンパス環境の充実の例



歴史的建造物の活用※18



緑豊かな環境※19



学生広場※20

3) キャンパスマスタープラン策定の重要性

- ・ 魅力あるキャンパスづくりのためには、中長期的視点に立ったビジョンを学内外の関係者が共有し、キャンパスの課題解決に取り組みながら全体としてキャンパスの発展を図ることが重要である。
- ・ このような取組を効果的効率的に推進するためには、想定し得る教育研究の将来計画を踏まえつつ、キャンパスの目指すべき姿やキャンパスの整備や活用の方向性を明確にした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。
- ・ さらに、キャンパスマスタープランに基づき、全学の協力の下、キャンパスの整備・活用を戦略的に実施し、「魅力あるキャンパス」の実現に取り組むことが重要である。

※16 吹き抜け空間を利用した換気システム等を導入するとともに、研究者の交流を誘発する中庭を効果的に配置している。(高エネルギー加速器研究機構)

※17 天然ガスコージェネレーションやボイラの燃料転換等により、省エネ、光熱水費削減、CO₂削減を図っている。(山形大学)

※18 1912年に盛岡高等農林学校の本館として建設された農業教育資料館(重要文化財)では、創立以来の農学部における農学教育や研究に関する資料と宮澤賢治在学中の資料の一部を展示公開しており、多くの方が来館されている。(岩手大学)

※19 地域植生に基づき植えられた苗木が約40年をかけて森を形成し、大学の特徴ある景色を作っている。(横浜国立大学)

※20 「アゴラ」は、屋外のオープンスペースに屋根付きの通路とベンチを設置しており、学生が集い交流できる憩いの場であり、各種イベント等にも利用されるキャンパスのシンボルとなる場となっている。(鳥取大学)

2. 魅力あるキャンパスづくりのためのプロセス

(1) キャンパスマスタープランの策定と実現に向けた取組の流れ

- ・ 魅力あるキャンパスを目指して創造的に再生していくため、キャンパスの目指すべき姿を明示したキャンパスマスタープランを策定し、実現に向けた取組を推進することが重要である。

1) 魅力あるキャンパスづくりの推進

- ・ 教育、研究、社会貢献に係る諸活動の多様化、キャンパスを利用するステークホルダーの価値観の多様性を踏まえつつ、魅力あるキャンパスづくりの方向性を定め、大学の戦略として魅力あるキャンパスづくりに取り組むことが重要である。

2) 魅力あるキャンパスづくりのプロセス

- ・ 魅力あるキャンパスを目指して創造的に再生していくためには、概（おおむ）ね以下のようなプロセスが想定される。

キャンパスの課題を明らかにするため、

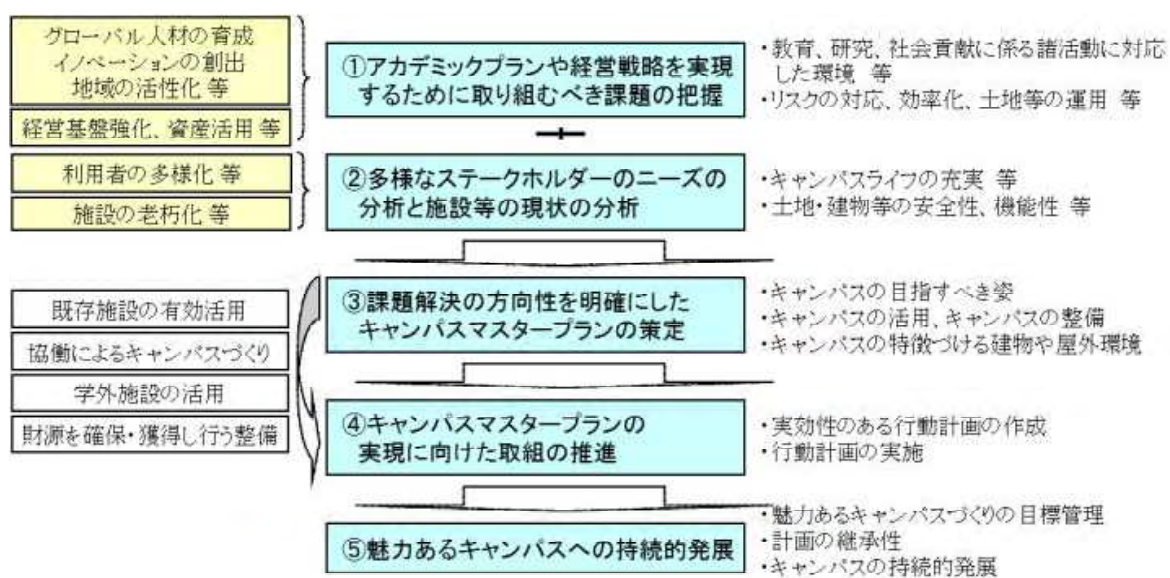
- ①アカデミックプランや経営戦略を実現するために取り組むべき課題の把握
- ②多様なステークホルダーのニーズの分析と施設等の現状の分析等

等を的確に行い、

- ③課題解決の方向性を明確にしたキャンパスマスタープランの策定
- ④キャンパスマスタープランの実現に向けた取組

を学内外の連携・協力により推進し、

- ⑤魅力あるキャンパスへの持続的発展
- に大学として取り組むことが重要である。



魅力あるキャンパスづくりのプロセス（イメージ）

(2) アカデミックプランや経営戦略を実現するために取り組むべき課題の把握

- ・ アカデミックプランや経営戦略を実現するため、取り組むべきキャンパスの課題を的確に把握することが重要である。

1) アカデミックプランの実現に向けたキャンパスの課題の例

(教育に係るキャンパスの課題)

- ・ 学生等の課題探求力・課題解決能力の習熟，グローバル人材育成の推進など教育機能の強化のために取り組むべきキャンパスの課題を把握することが重要である。
- ・ 例えば，図書館，コラボレーションや交流のためのスペース，芸術文化・スポーツ関連施設等について，学生のニーズを勘案しつつ，必要となる機能を把握することが重要である。

(研究に係るキャンパスの課題)

- ・ 先端的独創的研究領域の戦略的強化，領域融合研究や基礎研究の一層の活性化など研究機能の強化のためのキャンパスの課題を把握することが重要である。
- ・ 研究組織の編成状況，若手研究者の研究環境改善等の必要性を踏まえ，必要となる機能を把握することが重要である。
- ・ 研究者の交流やリフレッシュのためのスペース等の充足状況等について，必要となる機能を把握することが重要である。

(社会貢献に係るキャンパスの課題)

- ・ 産学連携^{※21}，地域の生涯学習や芸術文化の振興等の取組など社会貢献機能の強化のためのキャンパスの課題を把握することが重要である。
- ・ 社会貢献活動の特性や連携機関との役割分担を踏まえ，活動的拠点の確保・充実等について，必要となる機能を把握することが重要である。

事例 アカデミックプランへの対応の検討

中期目標・中期計画と関連性のあるキャンパスマスタープラン（宇都宮大学）

中期目標・中期計画においては，地域の「知」の拠点として，高度な専門職業人の養成，特定分野の特色ある研究の推進，社会連携機能の積極的な展開等を掲げ，基盤教育センターの充実，学生共用スペース等の確保，附属図書館・自習環境等の機能充実，研究スペース等の戦略的配分等の各種施策を展開することとしている。この中期目標・中期計画を達成するため，「宇都宮大学の経営方針及び重点施策」を定め，安全・安心，施設・設備の計画的整備等とともに，UUプラザの環境整備を提起した。これらの整備計画を着実に実施するため，第二期の中期目標期間のキャンパスマスタープランを策定している。

※21 産学連携の実施状況：「平成23年度大学等における産学連携等実施状況について」（http://www.mext.go.jp/a_menu/shinkou/sangaku/1327174.htm）

2) 経営戦略の実現に向けたキャンパスの課題の例

(経営基盤の強化に係るキャンパスの課題)

- ・ 経営資源の一つである建物等が、大学運営上適切なものであるかを把握することが重要である。例えば、講義室や食堂等の諸室の規模・配置や運営形態や、建物等を健全な状態で永く活用する観点から維持管理水準が適切であるか、などが考えられる。
- ・ 経営上の損害を最小限に抑えるリスク管理の観点から、土地・建物等に起因する事故等について検討することが重要である。例えば、外装材の落下による事故、構内交通における事故、漏水による研究機器の被害、危険物・薬品等の盗難等が考えられる。

(効率化の観点からのキャンパスの課題)

- ・ 教育機能や研究機能については、施設・設備の共同利用や集約化による管理運営の合理化の可能性について検討することが重要である。
- ・ 教育研究活動の内容や利用条件等を勘案し、学外施設の利用可能性についても検討することが有効である。

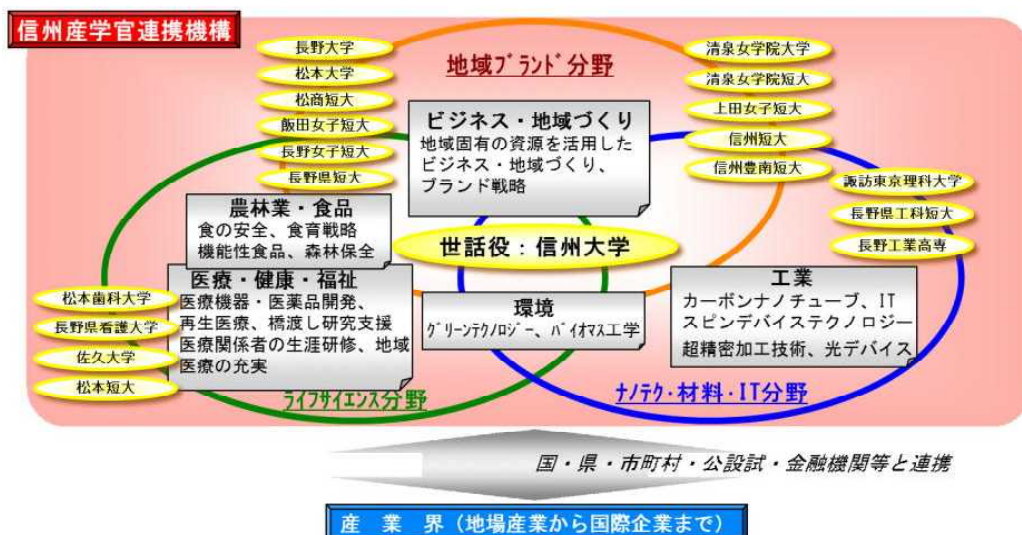
(資産活用の観点からのキャンパスの課題)

- ・ メインキャンパスの活用はもとより、飛び地状に散在する各用地等についても、一層の有効活用を図る観点から、アカデミックプランとの関連における将来的な土地利用の必要性、現状施設の便益と維持費等について把握することが重要である。
- ・ 土地・建物等の利用計画やその利用状況を踏まえた利用料金の徴収、財産貸付料収入等の可能性について、把握することが重要である。

事例 経営戦略への対応の検討

産学官連携戦略の推進（信州大学）

産学官連携と地域連携・地域振興の観点から、ナノカーボン科学研究拠点、国際ファイバー工学教育拠点の形成とともに、産学官連携施設の整備を進めている。



(3) 多様なステークホルダー^{※22}のニーズの分析と施設等の現状の分析

- ・ 多様なステークホルダーのニーズ、施設の現状等について、的確な分析を行い、キャンパスの整備・活用に係る課題を明らかにすることが重要である。

1) 多様なステークホルダーのニーズの分析の例

① ニーズの分析の観点

- ・ 充実したキャンパスライフを支援する施設及び屋外環境の整備の必要性の把握
- ・ 地域社会、産業界の課題解決等のための活動拠点の把握
- ・ 広場等の屋外環境の地域開放状況や新たに付加すべき機能の把握 等

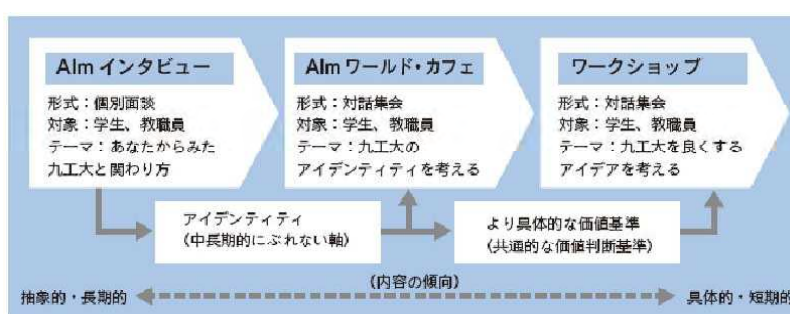
② ニーズの分析に係る留意点

- ・ キャンパスに関係を持つステークホルダーは多様であり、利用者によってはキャンパスを構成する施設や屋外環境の一つひとつについて価値が異なることに留意する必要がある。
- ・ このため、自らニーズを把握するとともに、関係部署で定期的に行っている調査や面談、各種関連会議等の検討内容を活用するなどにより、積極的にキャンパスへのニーズ等を把握することが重要である。
- ・ また、評価の優劣に関する原因について検討することも重要である。

手法の例 多様なステークホルダーのニーズの分析

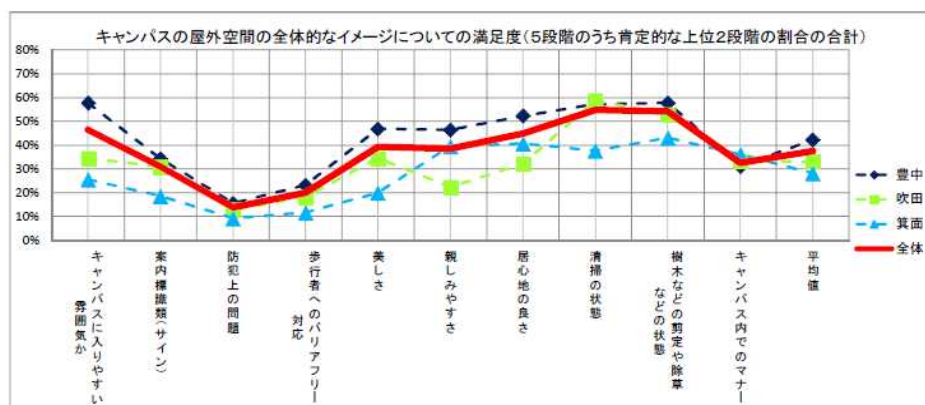
学内外の関係者のニーズの把握（九州工業大学）

関係者のニーズや意見を把握し、九州工業大学のアイデンティティ（中長期的にぶれない軸）を明確にした。



学生、教職員等の満足度（大阪大学）

より一層のキャンパス環境の向上を目指して、学生や教職等に対し、アンケート調査を行っている。



※22 多様なステークホルダー：学生、教職員、卒業生、地域住民、地方公共団体、他の教育研究機関、産学連携に参加する企業、収益事業を営む企業等が想定される。

2) 施設等の現状の分析の例

①現状分析の観点

- ・施設等の長寿命化を図るとともに、安全性・信頼性の向上を図るため、物理的な劣化状態や不具合等の把握
- ・様々な整備需要に対し施設利用の最適化を図るため、施設及び屋外環境の活用状況の把握と転用や再配分の可能性等の分析
- ・不適不要の土地、施設の処分のための現況把握
- ・大学が利用できる学外施設の把握
- ・施設及び屋外環境を含め、清掃業務等の質的水準の適正さの把握 等

②現状の分析に係る留意点

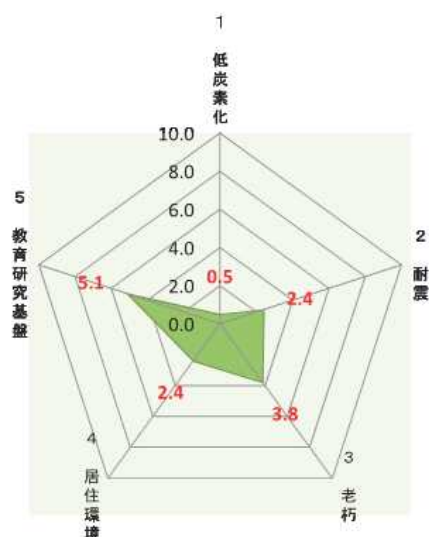
- ・現状の分析を効率的に行うため、定期的な実態把握等の結果の活用や、現状の分析の目的を明確にして、必要事項に焦点を絞ることも有効である。
- ・大学施設に係る各種の調査結果（ベンチマーク等）を利用し、他大学との施設の諸元を比較検討を行うことも重要である。

手法の例 現状の分析

性能評価システム（国立教育政策研究所）

本システムは、国立大学施設の実情にふさわしい評価項目や評価基準を設定した評価システムとなっている。

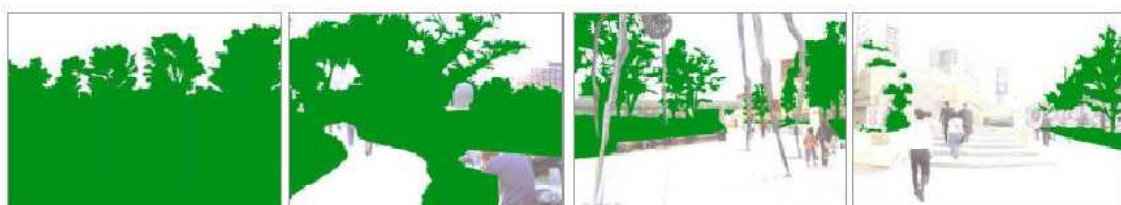
評価の結果は、施設整備業務において改修の優先度を判断する根拠の一つとして活用することができるとともに、国立大学法人等施設全体の整備需要を把握する際にも活用することができる。



手法の例（参考） 現状の分析

緑視率※調査（国土交通省）

緑視率が高い場所ほど、その場所について「安らぎのある」「さわやかな」「潤いのある」と感じる人の割合が高い



屋上庭園（緑視率78%）

毛利庭園（緑視率75%）

66プラザ（緑視率23%）

茅町駅前（緑視率11%）

※緑視率：日常生活の実感として捉えられる緑の量として、特定方法で撮影した写真の中に占める緑の割合。

（出典：都市の緑量と心理的効果の相関関係の社会実験調査について（国土交通省））

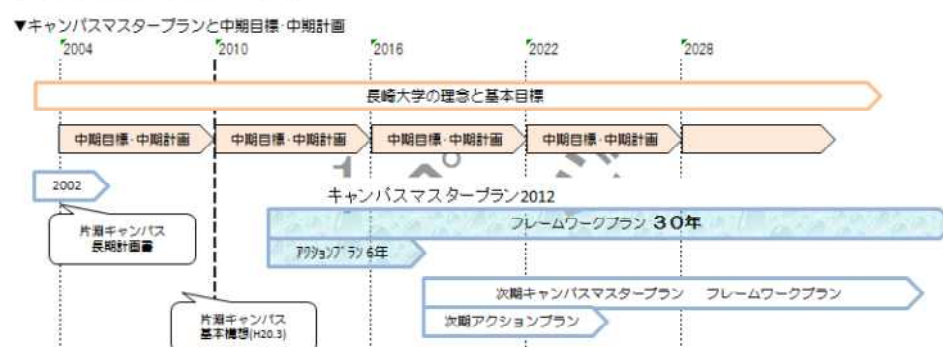
(4) 課題解決の方向性を明確にしたキャンパスマスタープランの策定

- ・アカデミックプランや経営戦略、現状分析から導き出されたキャンパスの課題を踏まえ、キャンパスの整備や活用に関する戦略として、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。

1) キャンパスの基本方針の検討

- ・アカデミックプランや経営戦略の実現、多様なステークホルダーのニーズへの対応、施設等の現状を総合的に検討し、魅力あるキャンパスづくりの目標を設定することが重要である。
- ・長期的な視点に立った目標設定と併せて、中期目標・中期計画と整合のとれた目標設定を検討することも重要である。

■キャンパスマスタープラン 計画期間



中期目標・中期計画との関係^{※23}の例

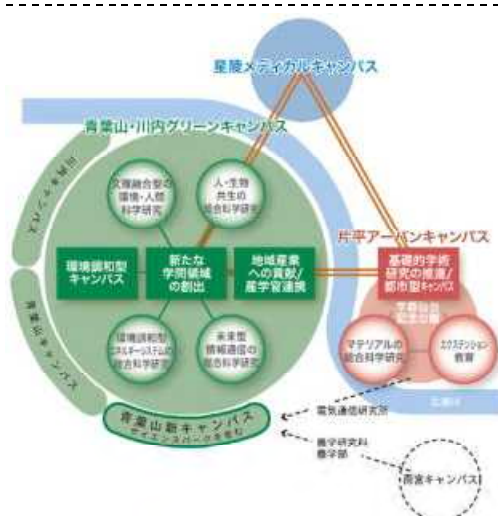
(特徴付ける建物や屋外環境等の創出と継承)

- ・魅力あるキャンパスの形成を図るため、象徴性、鑑賞性、洗練性等に配慮した屋外環境及び施設の整備を行い、魅力的な環境を創出することが重要である。
- ・大学を象徴し、歴史や伝統を伝える建物や屋外環境、自然環境など、次代へ継承すべき財産を特定し継承することが重要である。

事例 基本方針

キャンパスの基本構成（東北大学）

「指導的人材の養成」「研究中心大学」及び「世界と地域に開かれた大学」を目指し、機能性、快適性、歴史性、文化性、国際性を備えた、知的創造活動や知的資源の継承の場にふさわしいキャンパス環境を創造する。このため、主要キャンパスを、青葉山・川内、片平及び星陵の3カ所に再編・整備するとともに、青葉山・川内キャンパスに隣接する青葉山新キャンパスを整備する。



※23 中期目標・中期計画との関係：中期目標・中期計画の策定と併せて、長期的な目標となるフレームワークプランとアクションプランの検討を行っている。（長崎大学）

2) 活用方針の検討

- ・魅力あるキャンパスづくりのため、教育、研究、社会貢献の諸活動を活性化するように、経営資源の一つである土地・建物等を効果的に活用することが重要である。

(施設の活用)

- ・アカデミックプランや多様なステークホルダーのニーズの分析等からスペースの需要を把握した上で、例えば、学内の組織再構成への対応や重要なプロジェクト研究の活動拠点の形成などを行うことが可能となるように、用途変更、再配分等の方法やレンタル研究スペースの創出について検討することが重要である。



戦略的な研究への対応の例^{※24} (左：改修前の研究室，中：改修後のオープンラボ，右：ミュージアム)

- ・高度な実験施設についてもニーズを勘案し、学内共同利用や学外利用について検討を行い、効果的・効率的な資産活用を図ることが重要である。

(土地の活用)

- ・土地の活用について、教育活動、研究活動はもとより、学生の諸活動や学外者の利用等を考慮し、土地の活用の方向性を検討することが重要である。



地域の生涯学習の場の例^{※25}

学生の様々な活動の場の例^{※26}

桜並木の地域解放の例^{※27}

- ・地域社会や産業界との接点となる学生宿舍や産学連携施設等の整備を行う場合には、土地のゾーニング計画においてその位置や土地面積等について検討することが重要である。

※24 熱帯病・新興感染症の研究拠点として、既存施設を改修しオープンラボ・国際連携研究戦略本部オフィスの整備、熱帯医学ミュージアムの展示スペース等の整備を行っている。(長崎大学)

※25 北方生物圏フィールド科学センターでの札幌キャンパスで開催された中学生を対象とした「ひらめき☆ときめきサイエンス」の様子。科学研究費補助金の成果を十分に生かし、農場の特徴を利用したアウトリーチ活動が行われている。(北海道大学)

※26 学内の歴史的建造物として位置づけられている総合博物館の南側にあるウッドデッキではコンサートやカフェプロジェクト(北大構内を中心にコミュニケーションスペースとしてのカフェを展開)を実施しており、学内外に広く活用されている。(北海道大学)

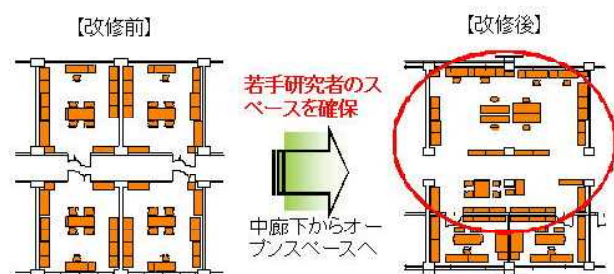
※27 キャンパス将来計画に基づき、キャンパスのシンボルである桜並木を緑の軸線(本館前プロムナード)として、既存芝生スロープ周辺とともに保存し、多くの学生や地域住民に憩いの場として親しまれている。(東京工業大学)

3) 整備方針の検討

- ・アカデミックプランや経営戦略の実現に対するキャンパスの課題，多様なステークホルダーのニーズや施設等の現状分析を踏まえ，魅力あるキャンパスの実現のため，キャンパス整備の方向性を総合的に検討することが重要である。
- ・その際，施設等の群としての構成，屋外環境や基幹設備の整備などについて，エリアとして検討を行うことが重要である。
- ・キャンパスの課題の解決のため，①既存施設の有効活用，②協働によるキャンパスづくり，③キャンパス近傍の機能の活用，④財源を確保・獲得して行う整備についても検討を行いつつ，整備の必要性を検討することが重要である。

①既存施設の有効活用

- ・ニーズや現状の分析を基に，既存施設の用途変更，共同利用，再配分等により必要となる機能への対応を検討することが重要である。



若手研究者のスペース確保の例^{※28}

②協働によるキャンパスづくり

- ・他大学や独立行政法人，企業による教育研究機能や産学連携機能の整備，民間事業者による生活機能等の整備などの連携事業について，既存施設との配置状況を勘案し，キャンパスのゾーニング計画において，そのエリアを検討することが重要である。



人材育成施設の整備の例^{※29}



共同研究施設の整備の例^{※30}



屋外運動場の整備の例^{※31}

③キャンパス近傍の機能の活用

- ・キャンパス周辺環境についても，学生等のキャンパスライフの充実の観点から，学外関係者との連携により，支援施設や生活環境の向上の可能性についても検討しておくことが重要である。

※28 将来の変化に対応できるように，可能な限り壁を取り除きオープンスペースとし，教員と学生，教員同士，学生同士の顔を合わせる機会が増え，コミュニケーションが図れる環境の整備を行っている。（福井大学）

※29 地域医療を担う看護師の育成と定着を図るため，「富山県地域医療再生計画」に基づく富山県からの補助金により，看護学科定員増に必要な施設・設備の整備を行っている。（富山大学）

※30 事業用借地権により，企業が共同研究施設を整備し，創薬研究のための知的基盤の構築を図った。1，2階は大学が利用し，3，4階が共同研究スペースとなっている。（北海道大学）

※31 企業の寄附により屋外運動場を整備し，大学の未利用時間帯を企業の陸上部が活用したり，宗像市陸上競技協会とも協力し，「2012宗像中・長距離記録会」等を開催するなど高度利用を図っている。（福岡教育大学）



廃校校舎の活用の例^{※32}



文化財の活用の例^{※33}



民間宿舍の借り上げの例^{※34}

④財源を確保・獲得し行う整備

- ・自前でキャンパス整備を行う際には、国立大学法人等において実施可能な様々な施設整備の仕組み^{※35}を活用することについて検討することが重要である。



学習環境の整備の例^{※36}



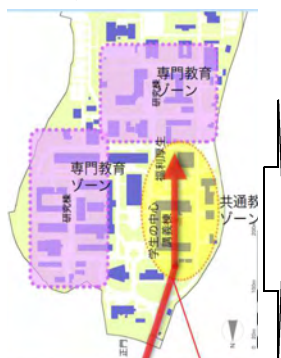
若手研究者の研究環境整備の例^{※37}



屋外環境の整備の例^{※38}

4) 部門別計画の検討

- ・キャンパスの基本方針、活用方針及び整備方針を踏まえ、必要となる部門別計画^{※39}の検討を行うことが重要である。



ゾーニング計画や動線計画の検討を踏まえた施設整備

※32 能登半島の里山里海の豊かな価値を評価し、地域課題に取り組む人材養成事業（「能登里山里海マイスター」育成プログラム）を中心とする地域との連携事業や大陸からの飛来物質分析等の先端的研究の実施のため、過疎により廃校となった小学校校舎を教育、研究及び交流の拠点施設として無償借用を受けている。（金沢大学）

※33 小山高専建築学科の基本設計に基づき、国の登録有形文化財の見世蔵（みせぐら）を改修した後、小山高専は栃木市より「北蔵」を借用し、「小山高専サテライト・キャンパス」として活用している。（小山工業高等専門学校）

※34 予備校の寮を借り上げ、留学生宿舍の確保を行っている。賃貸料で一定の収入を得たい予備校側と留学生宿舍の確保が必要な大学側とのニーズの一致により、252室を10年間の借用を行っている。（北海道大学）

※35 施設整備の仕組み：参考資料3-3

※36 アクティブ・ラーニング・スペース等の多様なニーズに適した学習空間を図書館に配置し、学習に資するコンテンツや人的な学習サポートを組み合わせることにより、学生が能動的に集まる学習空間として活発に利用されている。（千葉大学）

※37 若手研究者の研究環境を確保するため、科学研究費等の間接経費を活用して共用の研究棟の整備を行っている。（熊本大学）

※38 キャンパスマスタープラン（建物計画）に掲げた総合研究棟Ⅰ号館の改修を行う際、駐車場だったエリアに広場の整備を行っている。（帯広畜産大学）

※39 部門別計画：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サステナブルな環境・建築計画、⑥インフラストラクチャー計画等。「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—」参照。http://www.mext.go.jp/a_menu/shisetu/kokuritu/1318413.htm

(5) キャンパスマスタープランの実現に向けた取組の推進

- ・ キャンパスマスタープランの実現に向け、具体的な計画を作成し、学内外の関係者の協力を得て、キャンパスづくりを着実に推進することが重要である。

1) 実効性のある行動計画の作成

- ・ キャンパスマスタープランの整備方針や活用方針に基づき、事業の熟度や緊急性を勘案し優先順位付けを行い、一定期間（例えば中期目標期間）における行動計画を作成することが重要である。
- ・ 行動計画には、施設及び屋外環境に係る整備計画、管理水準の検討を踏まえた中長期修繕計画、土地の利用計画やスペース需要に応じた施設利用計画（再配分や集約化）等が想定される。
- ・ また、行動計画の作成に当たっては、必要に応じて、キャンパスの運用面等に係る学内の関係規定の整備を行うことも重要である。

2) 行動計画の実施

- ・ 行動計画の実施に当たっては、施設整備に活用できる財源を確保することはもとより、地方公共団体や民間事業者との連携、学生や卒業生によるボランティア活動を含め関係者の協力を得て、効果的に事業を進めることが重要である。
- ・ 協働によるキャンパスづくりを行う場合は、事業実施による双方のメリットを尊重するとともに、相乗効果の創出に協力することが重要である。

事例 実効性のある行動計画の作成・実施

学内事業評価システムに基づく事業化（帯広畜産大学）

以下に示す3つの観点から予定される事業の評価を行い、優先順位付けを行い事業計画を作成。

- ①施設基準～老朽度，耐震性・耐力度より構成
- ②機能基準～活性度，有効性より構成
- ③トップマネジメント戦略値～役員による戦略的評価



学生の手によるキャンパスづくり（帯広畜産大学）

学生が植樹等に直接参加することで、愛着心や大切に使う意識の醸成を図ることも有効である。帯広畜産大学では、カリキュラムによる新入生の植樹，学生ボランティアによる花壇整備を実施。



(6) 魅力あるキャンパスへの持続的発展

- ・魅力あるキャンパスづくりを着実に進めるためには、組織的に目標管理を行うとともに、キャンパスマスタープランと事業計画の整合性等について事前チェックを行うことが重要である。
- ・また、事業目的、実施方法、事業効果について、常に検証を行うことが重要である。
- ・適切な事業の実施を積み重ね、魅力あるキャンパスへと持続的発展を図ることが重要である。

1) 魅力あるキャンパスづくりの目標管理

(魅力あるキャンパスづくりのための事業の推進)

- ・魅力あるキャンパスづくりを確実に推進するため、事業の進捗状況の把握や評価等を行い、状況に応じて必要な処置を講じるなど、その実現に向けた目標管理を行うことが重要である。

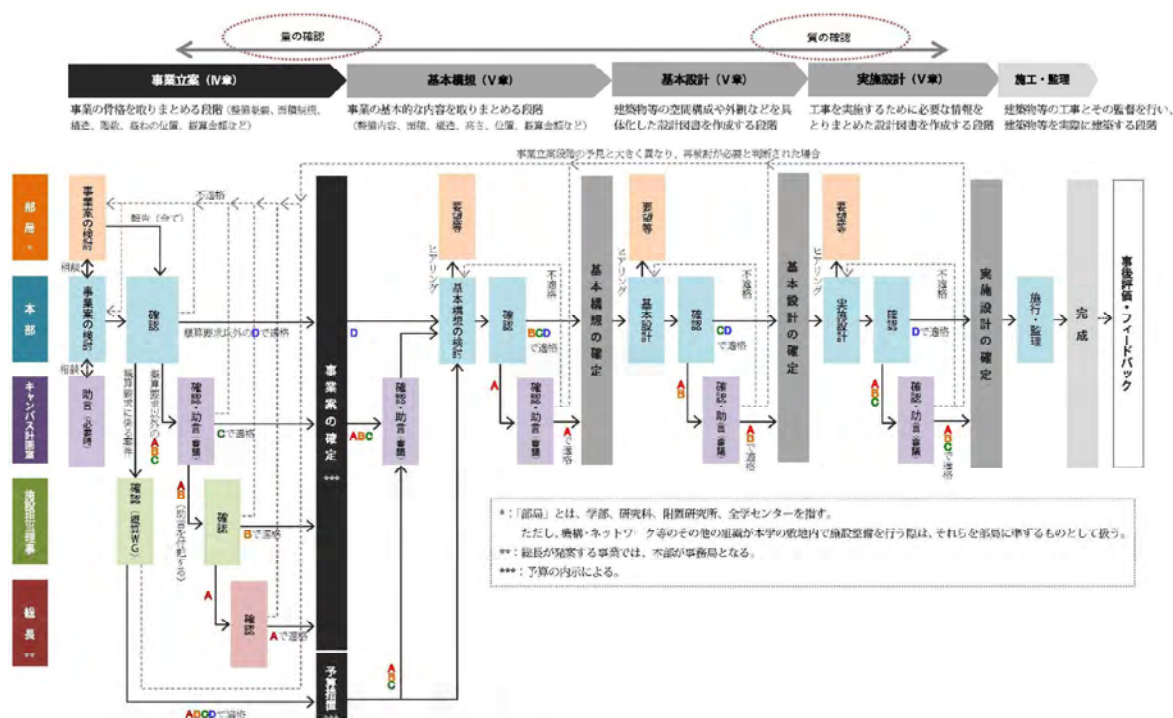
(事業計画のチェック機能)

- ・個別事業の実施に当たっては、適切かつ効果的にキャンパスの形成を図るため、キャンパスマスタープランとの整合性をチェックすることが重要である。

事例事業計画のチェック機能

施設等の計画・設計の確認体制の整備（東京大学）

キャンパスの基本的な構造である「フレームワーク」を設定し主要キャンパスの特性を示し、更にキャンパス内のエリアを重要度によって区分した「エリアコード」を定め、その区分に応じた計画・設計等の確認体制を定めた。その内容に則（のっと）りキャンパス計画室会議で随時審議・確認を行っている。



2) 行動計画の継続性

- ・キャンパスマスタープランの実現に向け、行動計画の進捗状況を確認の上、次期計画の作成を行うことが重要である。
- ・その際、次期中期計画との関連性の観点からの検討も行い、適切な対応を行うことが重要である。

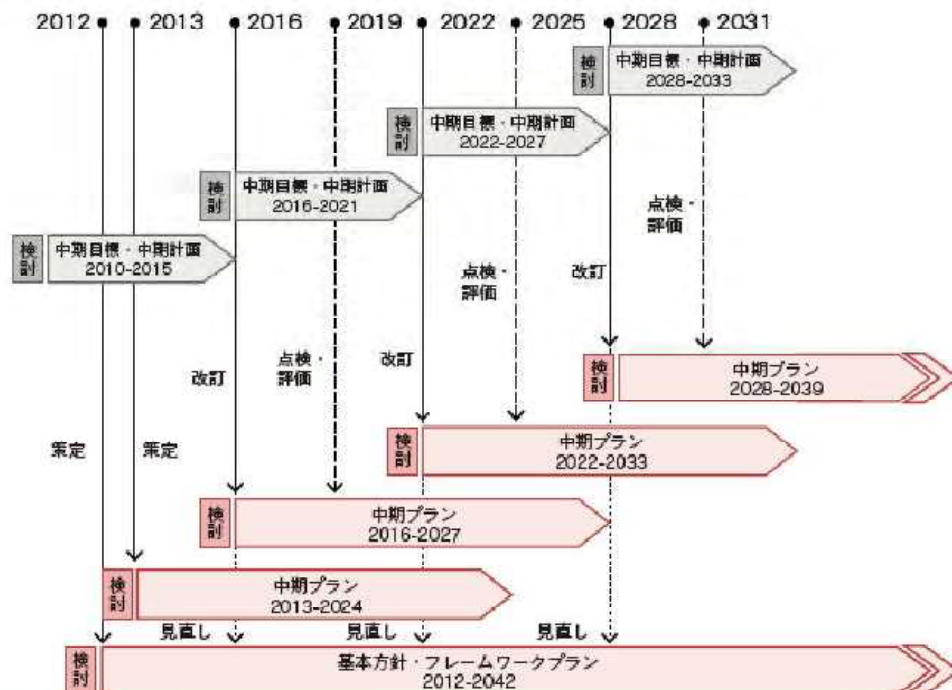
3) キャンパスの持続的発展

- ・国立大学法人等は、マネジメント機能を発揮し、大学改革の推進と密接不可分であるキャンパスの機能強化を図り、多様なステークホルダーに愛されるキャンパスへと、段階的にキャンパスの魅力を高めていくことが重要である。
- ・さらに、各国立大学法人等の特性に応じた地域の活性化に繋（つな）がるキャンパスや、国内外の優秀な学生や研究者を惹（ひ）きつける魅力あるキャンパスに成長させていくとともに、キャンパスが立脚する地域もまた魅力ある都市へと成長していくことが望まれる。

事例 行動計画の継続性

中期プランの継続による長期ビジョンの実現（九州工業大学）

長期ビジョンに基づき、12年間の計画となる中期プランの策定を予定しており、長期ビジョン・中期プランを定期的に点検・評価し、改訂を行うこととしている。



3. キャンパスづくりの体制と運営

- ・大学が掲げる戦略の一環として、魅力あるキャンパスづくりを推進するためのP D C Aを担う体制の整備が重要である。

(1) キャンパスづくりの体制に係る基本的な考え方

- ・魅力あるキャンパスづくりを大学の基本戦略の一環として取り組むことができるよう、以下に示す役割等を担う体制を整備することが重要である。
- ・キャンパスづくりの体制の構築に当たっては、国立大学法人等の特性やキャンパスの実情等を踏まえつつ、例えば、将来構想や方針を決定する委員会の下に専門委員会を設置する場合や、計画の策定と実現までを統括的に取り組む組織を編成する場合などが考えられるが、教員により構成される委員会等と事務組織が協働し、キャンパスづくりを推進することが重要である。

(2) キャンパスづくりの体制が担う役割

① 魅力あるキャンパスづくりのための企画立案（Plan）

（企画立案）

- ・魅力あるキャンパスづくりのためには、大学改革の方向性や想定し得る教育研究の将来計画等に基づく整備需要、多様なステークホルダーのニーズを踏まえつつ、キャンパスの将来像を描き、計画的に整備を行うことが重要である。
- ・魅力あるキャンパスづくりのためには、目指すべき姿を想定した上で、長期的に達成していくもの、短期的に実現するものを峻別（しゅんべつ）し、トップマネジメントの一環として検討を行うことが重要である。
- ・このためには、学内関係者の協力の下、大学の戦略の議論と併せてキャンパスの整備・活用に係る企画立案を行うために必要な体制を整備することが重要である。

（キャンパスマスタープランの策定）

- ・魅力あるキャンパスづくりを組織的に推進するため、関係者の共通認識を醸成しつつ、合意形成を図っていくことが重要である。

② 魅力あるキャンパスづくりの推進（Do）

（具体的な事業の実施）

- ・魅力あるキャンパスづくりのため、キャンパスマスタープランに基づき、具体的な整備やキャンパスの活用について関係者の合意形成を図りつつ、計画的に事業化を図ることが重要である。
- ・その際、事業のトータルコストや効果等について検討を行い、経営的視点からも、既存施設の有効活用、学外施設の活用、施設整備など実施方策の判断を行うことが重要である。

（地域との連携）

- ・地域社会において、国立大学法人等のキャンパスが「地域の知の拠点」としての役割を果たしつつ、地域の公共財としての価値観が醸成されることが重要である。
- ・キャンパスは、地域社会を担う人材育成、地域の文化や産業の振興はもとより、

地域の経済活動への寄与，自然環境の保持，防災上の一定の役割など，まちづくりの観点からも存在意義は大きい。このため，地方公共団体との協議の場を設けるなど，まちづくり関係者の理解を得て，キャンパスの整備や一層の有効活用を推し進めることも重要である。

③魅力あるキャンパスづくりへの評価（Check）

- ・魅力あるキャンパスづくりの観点から，キャンパスマスタープランに定めたゾーニング計画，動線計画，デザインコード等に関して，実施事業等のチェックを行うことが重要である。
- ・大学改革の進捗，学生のニーズ，社会情勢などキャンパスを取り巻く状況の変化等に対し，魅力あるキャンパスづくりの方向性を再検討する必要がある場合がある。キャンパスマスタープラン策定時に想定していなかった事象が生じた際，その対応や進め方について整理しておくことが重要である。

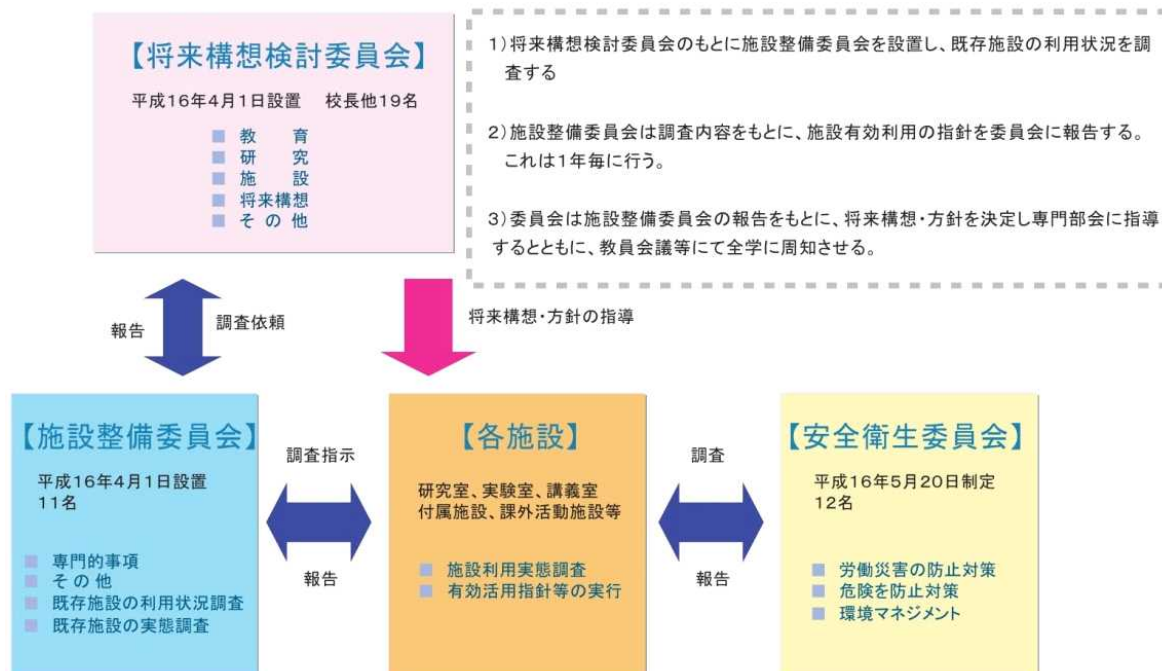
④魅力あるキャンパスづくりへの更なる改善（Action）

- ・既存キャンパスの問題点を克服しつつ，魅力あるキャンパスへと昇華させるためには，相当の期間を要する場合もあると想定される。このため，組織的にノウハウの蓄積と活用を図るとともに，関係スタッフの課題解決能力の醸成に努め，次代に引き継がれることが重要である。
- ・計画の再検討の必要性を適切に判断し，目指すべきキャンパス像や進め方について議論を行い得る体制づくりが重要である。

事例 キャンパスづくりの体制

将来構想検討委員会と施設整備委員会との関係（佐世保工業高等専門学校）

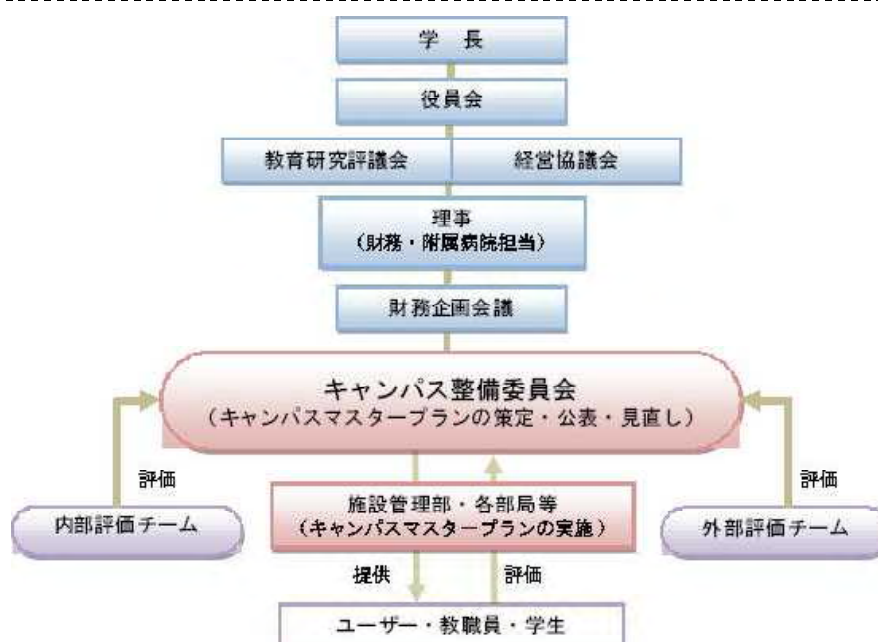
将来構想委員会は、施設整備委員会の報告を踏まえ、将来構想・方針を決定し専門委員会に指示を行う。



事例 キャンパスづくりの体制

キャンパス整備委員会（金沢大学）

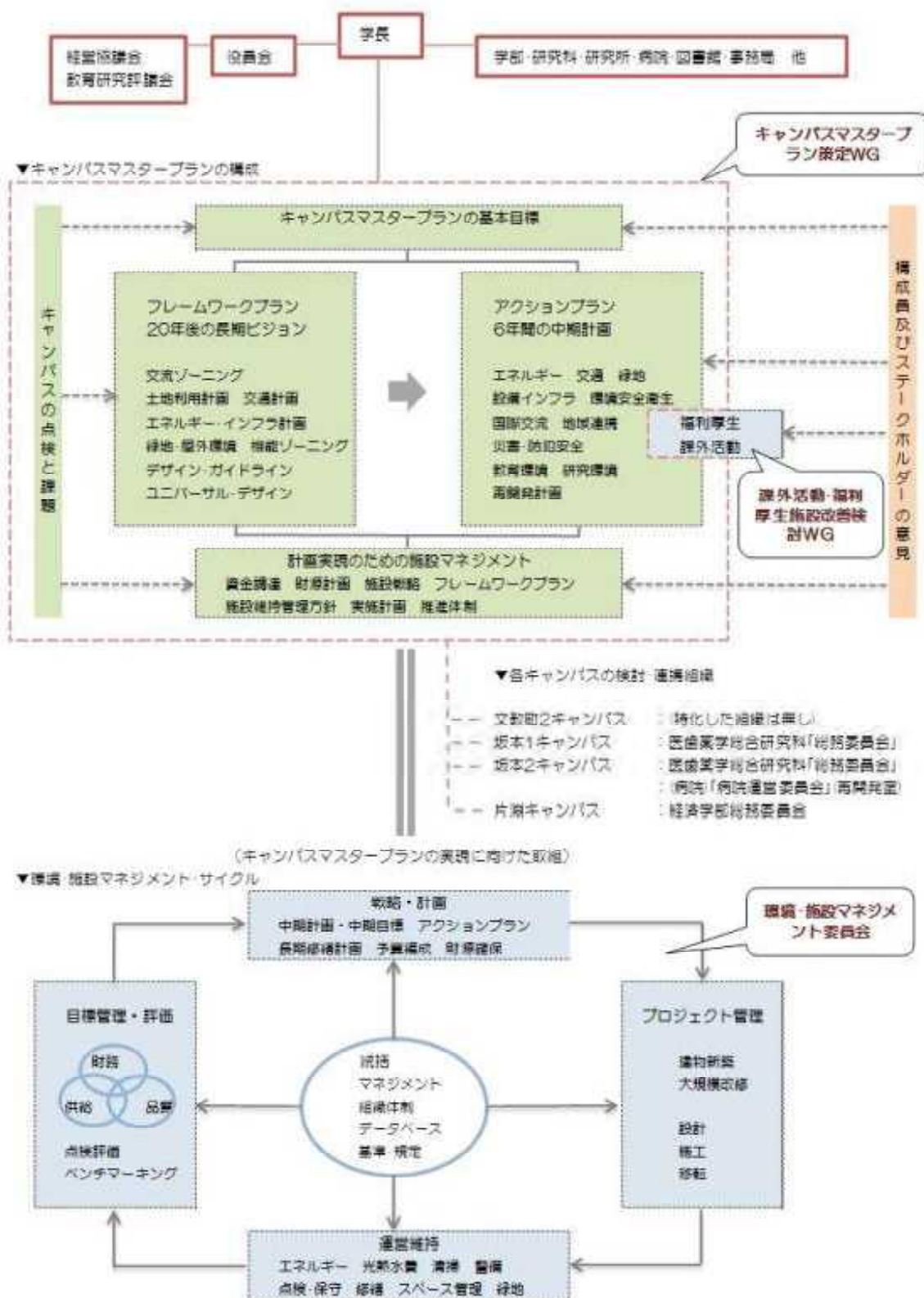
キャンパス整備委員会において、多角的な評価を踏まえたキャンパスマスタープランの策定・見直しを行う体制を構築している。



事例 キャンパスづくりの体制

キャンパスマスタープランの検討及び推進のための体制（長崎大学）

学長の下に、キャンパスマスタープランの策定の体制と実現に向けた取組を担う体制の役割を明確化するとともに、課外活動・福利厚生改善の視点を取り込むなど学内の協力体制を構築している。



4. 魅力あるキャンパスづくりの取組事例

(1) ステークホルダーのアイデアを盛り込んだキャンパスマスタープランの策定 (九州工業大学)

1. キャンパスの社会的役割

キャンパスは学生の学びの場であり、次世代社会を開拓しアジア・世界に成果を発信する教育研究拠点である。また、産官学連携や、青少年への科学教育等で先進的取り組みを推進する各キャンパスは、地域社会とともにイノベーションを創出し、未来を創る技術人材を輩出する、地域の核（COC: Center Of Community）としても重要な役割を担っている。

2. 「人間中心」のキャンパスマスタープラン策定のプロセス

1) 調査・分析

九州工業大学が今後もこれらの社会的役割を果たし続け、更に魅力的なキャンパスを形成するには、学内外のステークホルダーが一体となったキャンパスづくりが求められる。そこで、キャンパスマスタープラン策定においては、大学の歴史・理念・方針、施設の状況に加え、多様なステークホルダーの思い・価値観をふまえて30年後の大学の理想像を明らかにする、「人間中心」のアプローチを採用し、次のような調査・分析を実施した。



学生・教職員・卒業生、地域住民や行政担当者、企業などのステークホルダーが抱く思いや価値観・ニーズを探るために、インタビュー・ヒアリングやワールドカフェ・ワ

ークショップ等を実施し、多様なステークホルダーが共有する大学に対する認識、大学の理想像を可視化した。

これらに加えて、アンケート・フィールドワーク・文献調査を通じて、キャンパスと周辺地域の空間の状況や、社会環境・大学の現況といった基礎情報を収集した。フィールドワークも学生と共同で行うなど、多様な関係者の視点から大学の現状と課題の把握に努めた。

2) ステークホルダーの理解・協力の促進

学内外の関係者のキャンパスマスタープラン策定活動への理解・支援を深めるための広報活動にも力を入れた。まず、キャンパスづくりの活動への興味・関心を喚起できるよう、プロジェクトネームのロゴを設定し、ネーム・ロゴを載せた活動報告ポスター等を紙・電子媒体で学内各所に掲示し、繰り返し活動への理解・支援を呼びかけた。

3. キャンパスマスタープランの概要―「未来の技術に出会うキャンパス」を目指して

1) 目標・基本方針

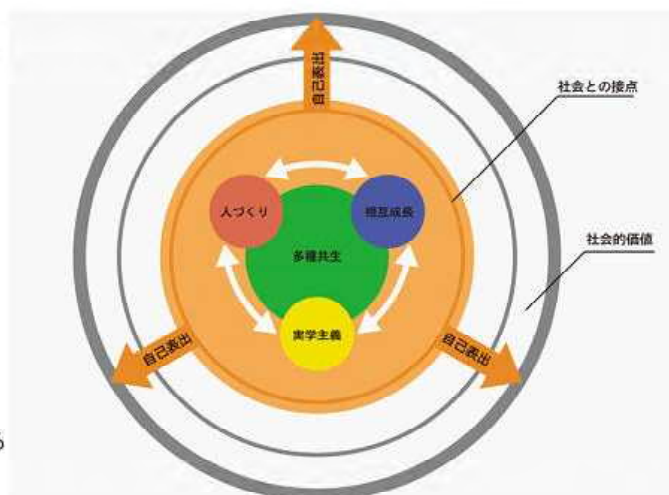
上記の調査・分析の結果に基づき、30年後を見据えたキャンパスマスタープラン（長期ビジョン）を策定した。長期ビジョンでは、九州工業大学3キャンパスが共通して目指すキャンパスの目標「未来の技術に出会うキャンパス」を示している。また、目標を達成するためのキャンパスづくりの5つの基本方針「人づくり」「実学主義」「相互成長」「自己表出」「多種共生」を設定している。これらの目標・基本方針は、大学の歴史、発展に向けて掲げる戦略、ステークホルダーの思い・価値観を踏まえて検討されたものであり、長期にわたりぶれることなく追求すべき、キャンパスのあるべき姿を提示している。

キャンパスマスタープランの目標

未来の技術に出会うキャンパス

キャンパスマスタープランの基本方針

- 1 人づくり
品格と創造性のある技術人材を育成するキャンパス
- 2 実学主義
先進的で実践的な技術・知識・能力を育むキャンパス
- 3 相互成長
地域・国際社会・産業界と支えあい、成長しあうキャンパス
- 4 自己表出
自らの価値を知り、世界に表現するキャンパス
- 5 多種共生
多様な個の共生と挑戦をささえるキャンパス



2) フレームワークプラン

長期ビジョンでは、目標・基本方針に加え、戸畑・飯塚・若松各キャンパス固有の特徴や課題を踏まえた、キャンパス別のフレームワークプラン^{※40}も定めている。例えば、戸畑キャンパスの動線・ゾーニング計画では、目標・基本方針を踏まえて、南北に伸びるメイン動線を、学内外のステークホルダーの「相互成長」や「多種共生」を支え、未来の技術に触れるキャンパスの中心として、「人と技術が出会う交流の中心」軸に設定している。また、100年を超える歴史を継承するための「九工大のシンボル」エリアや、周辺地域との緑の連続性や外部からのアクセス性を高めるための新しいエントランスのなど、キャンパス固有の特徴を踏まえた整備の方向性も示している。

フレームワークプラン 動線・ゾーニング計画（戸畑キャンパス）



「九工大のシンボル」エリア

4. キャンパスマスタープランの展開－中期プランの策定

30年後の未来を見据えた長期ビジョンの策定（2011年度）を受け、2012年度は中期プランの策定を進めている。中期プランは、長期ビジョンを踏まえた12年程度のより具体

※40 キャンパスの骨格を形づくる計画で、動線・ゾーニング、パブリックスペース、インフラ等の整備の考え方を示したもの

的な整備計画を定めるものである。

この検討の中でも、ステークホルダーの思いを反映する「人間中心」のプロセスを採用している。学生・教職員とともに楽しみながらキャンパスづくりの具体的アイデアを創出するため、カードゲーム形式のワークショップを実践するなど、新たな取り組みも行っている。

5. 今後のキャンパスづくりの方向性

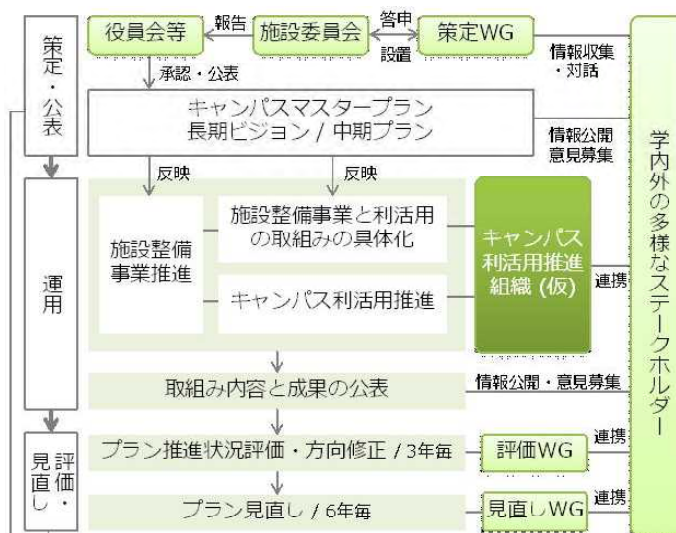
1) 施設整備事業の推進

現在、戸畑キャンパスにおける「人づくり」の拠点となる新たな学生宿舍の整備や、「相互成長」や「多種共生」の中心となる建学百年の記念館など、「未来の技術に会うキャンパス」実現に貢献する整備事業を進めている。限られた予算の中で、キャンパスの理想像に一步步近づくため、キャンパスマスタープランとの適合性や事業コスト等から優先順位を判断し、着実に事業を推進していく予定としている。

2) 運用サイクル・体制の確立

キャンパスマスタープランを推進し、「未来の技術に会うキャンパス」を実現するには、プランの運用サイクル・体制の確立が不可欠である。今後、学内外の多様なステークホルダーとの対話や連携をこれまで以上に深めてプランの運用・評価・見直しを進めるため、右のようなサイクルの構築を検討している。

また、キャンパスマスタープランの示す理想像や、ユーザーのニーズを施設整備事業に反映し、整備後の施設の利活用を推進する役割を担う組織の設立も検討中である。



3) 全学の理解・協力を促進する活動の継続的展開

上記に加え、キャンパスの未来を創る取り組みを「他人（ひと）事」でなく「自分事」と捉え、積極的にキャンパスづくりに参加してもらうための活動の継続的な展開も重要である。現在、施設整備の取り組みを紹介する学内掲示などを行っており、今後も様々な活動を展開する予定としている。



(2) 戦略的なゾーニング計画による産学連携の推進（北海道大学）

1. 第二農場の現状

第二農場は、札幌キャンパスの北端に位置し、北方生物圏フィールド科学センターによる北海道の積雪寒冷の環境条件下における作物、家畜生産等について実際のフィールドを利用した教育研究活動を主目的として利用されていた。一方、キャンパスマスタープラン96（1996年策定の北大キャンパスマスタープラン）で、研究組織・施設の拡充による独創的・先端的学術研究を推進するために、先端的学術研究拠点を形成し、産学官連携を推進する研究ビレッジを創るためのゾーンとして位置づけられた。それから18年が経過する中で、現在では、研究用家畜のための採草地と共存しながら、創成研究機構、シオノギ創薬イノベーションセンター等をはじめとする研究施設群と、コラボほっかいどう（北海道産学官協働センター）、北大ビジネス・ス

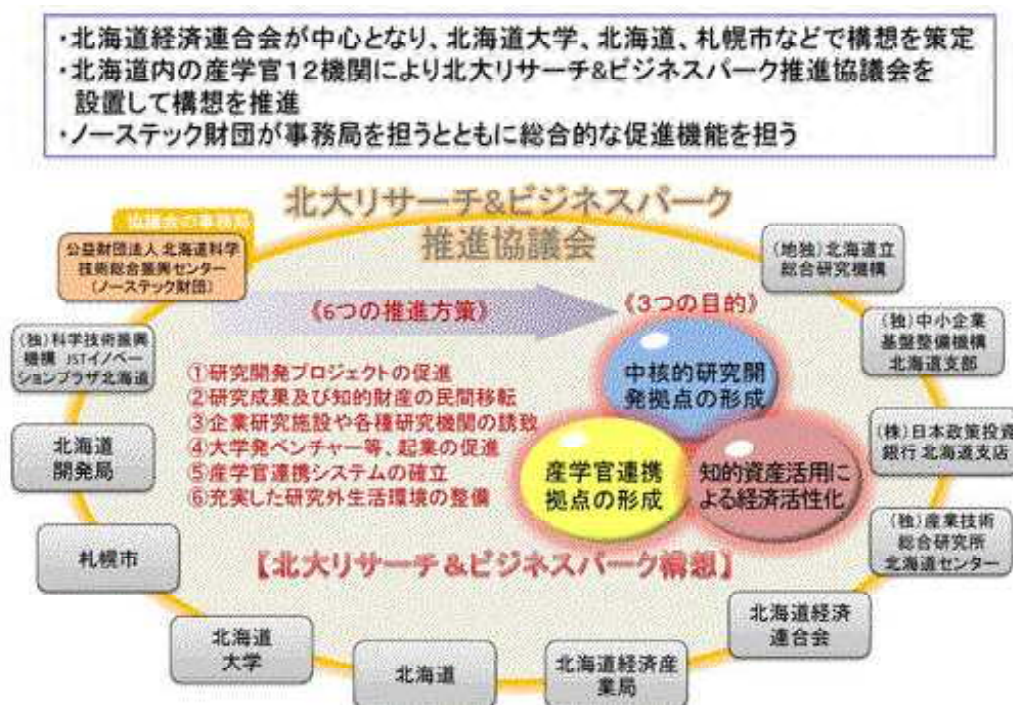
プリング（中小企業基盤整備機構のインキュベーション施設）といった産学官連携支援施設が立地している。また同時に、札幌市の広域避難場所としても指定されており、近隣住民の安全を確保する場にもなっている。



2. 新たな研究領域や産学連携の拠点形成への経緯

北海道大学は各部局等がそれぞれ「知の創造」と「知の活用」を担ってきたが、従来の部局等の枠組みから離れて、独創的な研究の推進、産学官連携等の社会的要請に迅速に応えうる大学本体が主導する部局横断的な組織が必要となった。それが現在の創成研究機構であった。

また、2002年（平成14年）2月には北海道知事、札幌市長、北海道大学総長等からなる産学官政策懇話会において、産学官が一丸となり、北海道の発展という共通目標に向け、それぞれの強みを活（い）かした活動をより積極的に展開していかなければならないという認識のもとで、北海道経済連合会等により「北大リサーチ&ビジネスパーク構想」が作成された。さらに、この構想を推進するために、2004年には、北海道、札幌市、北海道経済連合会、北海道経済産業局で地域連携協定が締結された。この構想を基盤として、北海道大学との共同研究、大学発ベンチャー起業及び中小企業の新事業展開が図られ、先端的・戦略的研究と産学連携の拠点が連動した拠点形成が実現されていった。

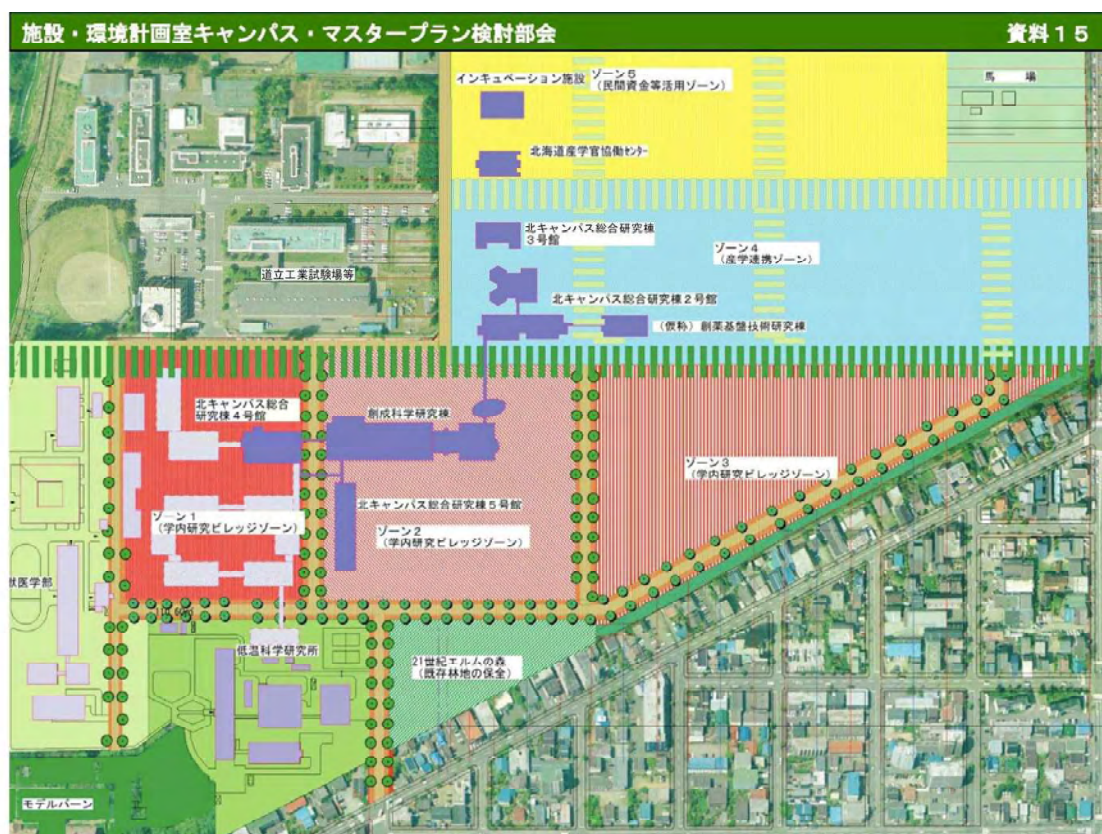


3. キャンパスマスタープランにおけるゾーニング計画

キャンパスマスタープラン96では、170万㎡以上の敷地を持つ札幌キャンパスに3つのアカデミックゾーンを設定した。そして、その中で北アカデミックゾーンは、研究ビレッジ・地域協働利用施設として位置づけられた。

キャンパスマスタープラン2006では、北アカデミックゾーンに2つのユニバーシティセンターを配置し、キャンパスとしてのアメニティをより高めた先端的研究環境を実現するためのフレームワークを構成している。

間企業が施設を建設し、期間満了後、北海道大学に無償譲渡する事業スキームを提案し、それに沿って施設整備が行われた。



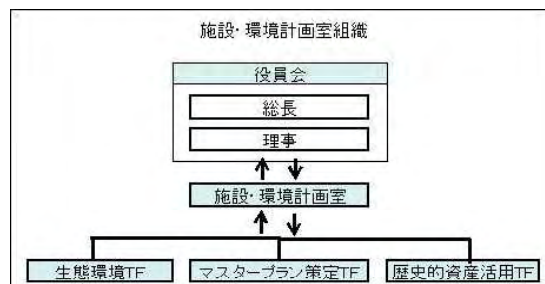
5. キャンパスづくりの体制

この北キャンパスでの展開構想は、キャンパスマスタープランとその具体的なゾーニング計画で、空間的なガイドラインが設定されていると同時に、第二期中期計画においても、

- 1) キャンパスマスタープラン2006に基づき施設整備を推進する
- 2) パブリックスペース拠点の整備計画を策定する。
- 3) 施設マネジメント計画を策定し、同計画に基づく施設管理を実施する

という3つの計画目標として位置づけられている。これらに基づいて、短期・中期的な実行計画を策定し、計画の推進を行う計画体系が構築されている。

更に、これらを具体的に実現するために、総長室である施設・環境計画室※41に、マスタープラン実現タスクフォースを設置し、具体的な計画策定のための調査、検討等を行っている。



※41 施設・環境計画室：国立大学法人北海道大学総長室規程
第2条 総長室は、次に掲げる室をもって構成する。

- (1) 企画・経営室
- (2) 教育改革室
- (3) 研究戦略室
- (4) 施設・環境計画室

(3) キャンパスマスタープランを実現に導いたアクションプラン（帯広畜産大学）

1. 背景

帯広畜産大学は、豊かな自然環境に恵まれたキャンパスを持ち、農畜産に関する情報発信を行うとともに食の安全・安心確保についての先進的知的拠点として存在している。

大学施設を取り巻く環境は、大学改革の進展，社会ニーズの変化などに伴い知的創造活動や知的財産継承の場としてふさわしい大学施設の質的・機能的改善が求められ，帯広畜産大学においても，将来を予測した中期目標・中期計画に基づく施設環境のビジョンが必要となったため，キャンパスマスタープランを策定することとなった。



昭和40年代のキャンパス

2. 課題

施設の老朽化に加え不均一な施設利用に伴う施設使用面積の格差，将来像を定めない施設整備による調和の欠如，維持管理の不徹底などにより大学キャンパスの美観が低下し，機能的な支障だけではなく大学構成員の大学への愛着や，第三者の大学に対するイメージを低下させる一因となっていた。



大学の顔としては課題のある正門



主要な研究棟前の煩雑(はんざつ)な駐車場

3. キャンパスマスタープランの策定

中期目標・中期計画に示されるアカデミックプランに沿った教育・研究等の諸活動を展開するにふさわしい環境と質を確保するため，「地域と環境に調和した機能的でゆとりのあるキャンパスを創造する」を目標としてマスタープランを策定し，キャンパス整備に係る様々な計画に加え，アクションプランを定めた。



4. 具体的な事業の内容及び効果

マスタープラン策定後、施設整備費補助金や学内予算及び学部資金の獲得地方公共団体との共同事業などにより、マスタープランに沿ったキャンパス整備が順調に進み成果を上げている。

1) 使用面積の再配分

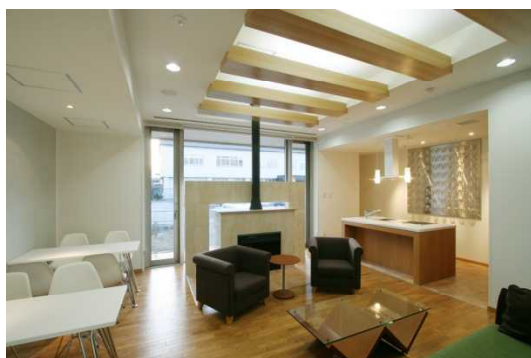
使用面積の格差解消を行うとともに、コモンスペース、マルチルーム等の多機能スペースや、レンタルスペース等の流動的スペースの整備、個性的なコミュニケーションスペースの確保等を行うことにより、教育研究成果の活性化に繋（つな）げている。



総合研究棟IV号館コモンオフィス



面積再配分基本方針



コミュニケーションスペース



多目的使用のマルチルーム

2) 景観の向上

改修・新営問わず、群での景観形成を意識することにより、調和の取れた景観が形成されつつある。



デザインガイドラインに基づき、建物外観の統一性を確保

3) コンセンサスと継続的な財源確保

マスタープランに沿った整備の進捗を継続的に学内に発信することにより、実現性のあるプランであることが認識され、継続的な自己財源の確保及び整備の推進に繋がっている。



整備後のメインアプローチ



キャンパス内の白樺（しらかば）並木



開放的に整備された正門周辺

4) 良好な構内環境の維持

構内の緑地や駐車場の管理、授業の一環としての環境緑化の実施や構内一斉清掃などにより構内環境が良好に維持され、景観や環境への意識が高まっている。

このようなキャンパスマスタープランに基づく整備の実施に加え、大学構成員の協力による環境維持活動が評価され、平成23年には「帯広・十勝らしい雄大な自然と調和した空間が形成されている」との理由で、帯広市まちづくりデザイン賞を受賞した。



帯広市まちづくりデザイン賞と評価を受けた環境維持活動の状況

(4) キャンパス全体の緑地管理計画に基づく屋外環境の整備（一橋大学）

1. 現状と課題

一橋大学は、国立に移転してから80年が経過している。武蔵野の雑木林を整備し、新たに植えられたサクラ、ヒマヤスギ、イチョウなどは、伸び放題のまま大木となり、日照不足や樹木間の競争により衰弱する樹木が増えるようになっている。

緑地維持の計画性・永続性を図るためには、「緑地基本計画」の策定が必要であり、一橋大学では、緑地基本計画を策定したことにより、教職員・学生・OB等がボランティアで緑地管理に積極的に参加するようになった。



2. 一橋植樹会の設立

一橋植樹会は、昭和40年代初め、OBが「母校へ植樹を」の運動がスタートし、有志が『募金』を募り、以降毎年大学に寄附するようになった。

この間、キャンパスを緑豊かにしようという取組が進展する一方で、管理されないまま手がつけられなくなった部分も生じることとなった。

このような状況の中で、植樹会は緑地管理の必要性を踏まえ、木の手入れを進めるためのボランティア活動を始めた。

大学と植樹会が連携し、キャンパス緑化の将来をみんなで考えるようになり、OBだけだった会に教職員や学生も参加するようになった。

(参考) 現在の一橋植樹会定款に掲げる目的

- 一 一橋大学の計画に基づく卒業生・教職員・学生三者が一体となって行う緑化推進、環境整備保全のための作業活動
- 二 一橋大学の計画に基づくキャンパス内植樹への支援
- 三 学生が企画し実行する環境改善諸活動への支援
- 四 地球温暖化等環境悪化並びにその対策等に関する学習、及び本会として取り組み可能な環境改善に関する計画の策定と実施
- 五 その他目的達成に必要な諸活動

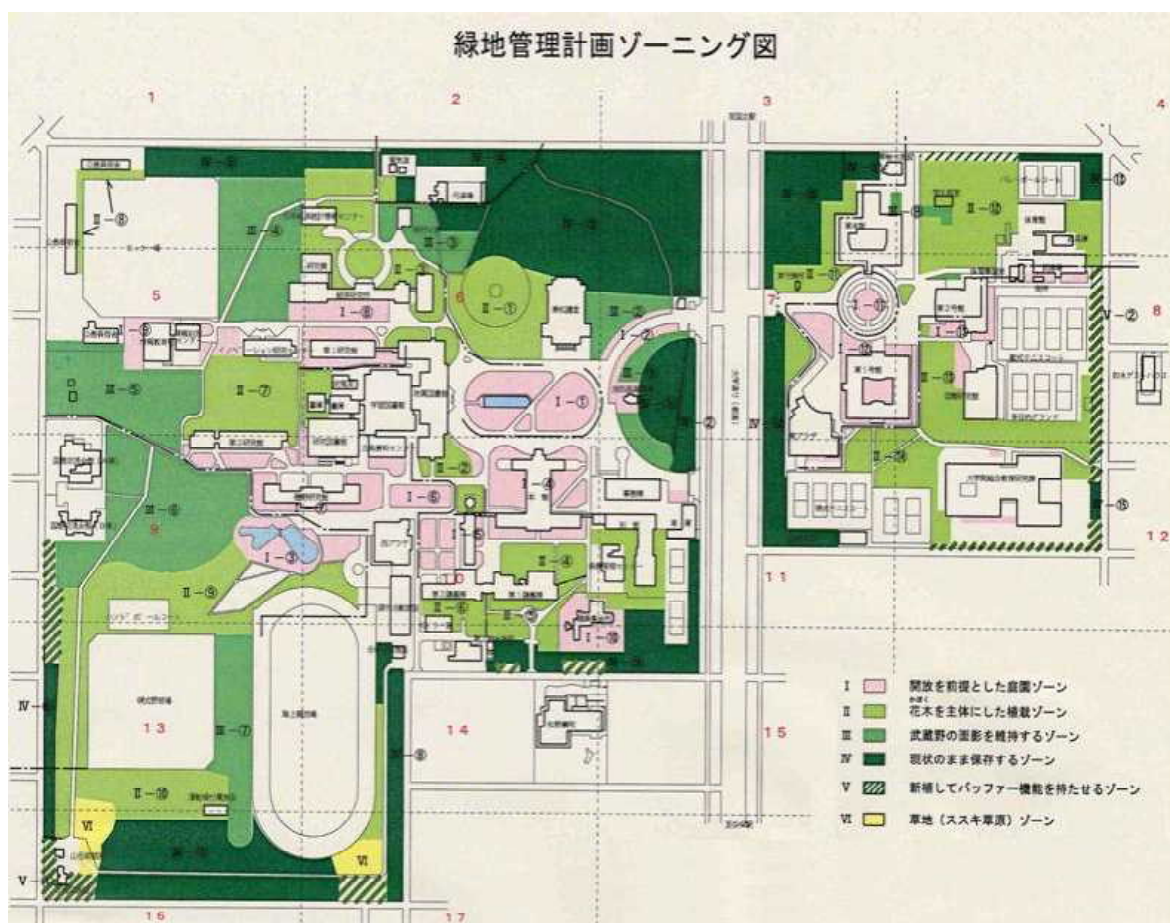
3. 緑地管理計画の策定

緑地管理計画は、キャンパス全体の調和を保った総合的な計画であると同時に、ゾーン毎に異なる機能を持つ空間とするため、より具体的な計画となるよう配慮が必要であった。

そのため、ゾーンごとに10年、20年先を見据えた植物群生を考えながら管理カルテを作成した。

具体的には、衰弱木・枯死木の伐採や枝の剪定（せんてい）管理、低木の除去、草刈りの回数等について計画した。

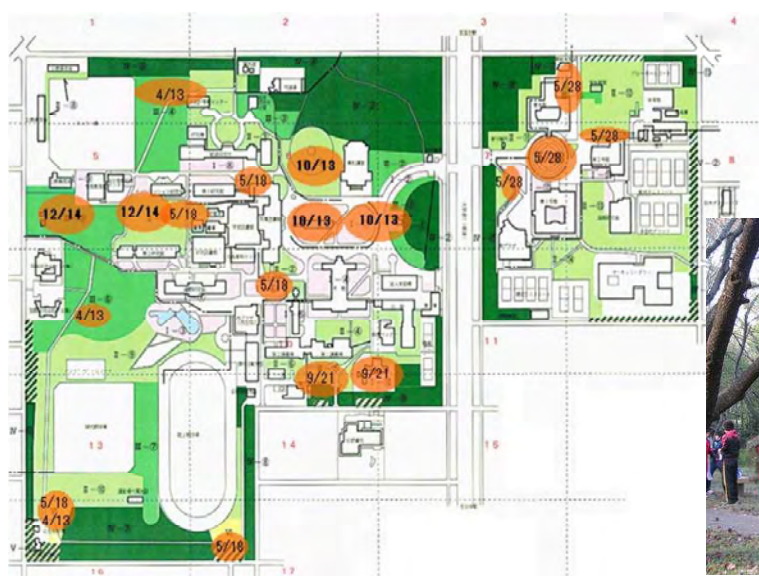
緑地管理計画の策定に当たっては、植生管理学の専門家である東京農工大学福嶋教授（策定当時）の指導を賜り、緑化管理に学術的にも裏付けのある計画となった。



4. ボランティア作業によるキャンパスの整備

ボランティア作業は、大学が実施する緑地管理と調整しながら作業スケジュールを立て、作業は、平日に実施するほか、社会人や遠隔地からも参加できるように年1回、土曜日にも開催している。

また、毎回、数種類の作業を企画することで、未経験者など誰でもが参加しやすいよう心がけ、作業内容は、ホームページ、学内刊行物への掲載するほか、毎年の活動報告を全会員へ送付している。



作業スケジュール



作業の様子

5. 取組の効果等

国立キャンパス緑地基本計画に基づきスタートしたボランティア作業は、間もなく10年目になろうとしており、その間の大学が行う環境整備と相まってキャンパスの緑は良好な状態に改善されつつある。

また、一橋植樹会の会員も約1300名となり、オール一橋の活動として定着してきた。

こうした行動が、「緑の管理」に対する関心や意識を一層高め、平成17年には「緑のデザイン賞^{※42}」（国土交通大臣賞）を受賞するなど、緑地管理への取組が評価されている。

キャンパス全体の環境が豊かであれば、そこで勉学や研究したい人びとが集まり、切磋琢磨しあい、自然と豊かな人格や感性、優れた精神性や創造性が形成される。

一橋植樹会の取組は、教職員、学生、OBにボランティア活動を通じて将来のキャンパスを考える機会を与え、魅力的な大学づくりに大いに貢献している。



※42 緑のデザイン賞：緑豊かな都市環境の形成を図るとともに、自然のふれあいやコミュニティの醸成に役に立つことを目的に平成2年より実施している財団法人都市緑化機構の補助制度。第20回を機に「緑の環境デザイン賞」と改称。

参 考 資 料

参考資料 1：本手引きの概要

戦略的なキャンパスマスタープランづくりの手引き—体制とプロセス編— 概 要

1. 手引きの内容

戦略的なキャンパスマスタープラン
づくりの手引き(平成22年3月)



基本編

実践編



戦略的なキャンパスマスタープラン
づくりの手引き(平成25年5月)



体制とプロセス編

【平成22年版の補足資料】

- ①プロセス
 - ・ステークホルダーのニーズの把握など記載内容の充実
 - ・事例や手法の充実
- ②体制
 - ・体制が担う役割(PDCA)の提示
- ③キャンパスづくりの取組
 - ・具体的な取組事例の掲載

2. 魅力あるキャンパスを目指して

キャンパスの目指すべき姿の例



教育機能の発展



研究機能の発展



地域貢献の推進



国際化の推進

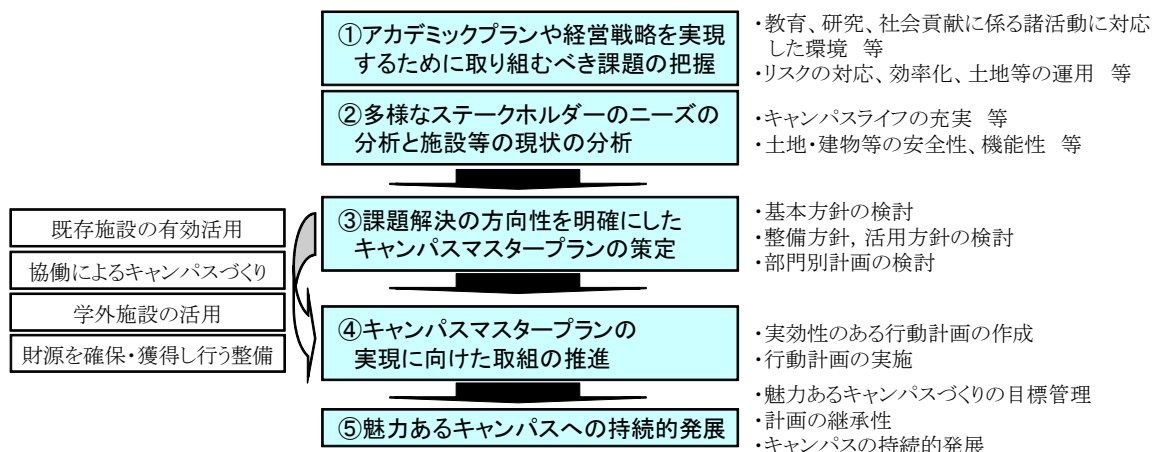


キャンパス環境の充実

キャンパスマスタープランを策定し、目指すべき姿の実現

3. 魅力あるキャンパスづくりのプロセス

キャンパスの課題解決に取組み、大学の戦略として魅力あるキャンパスづくりを目指して創造的に再生



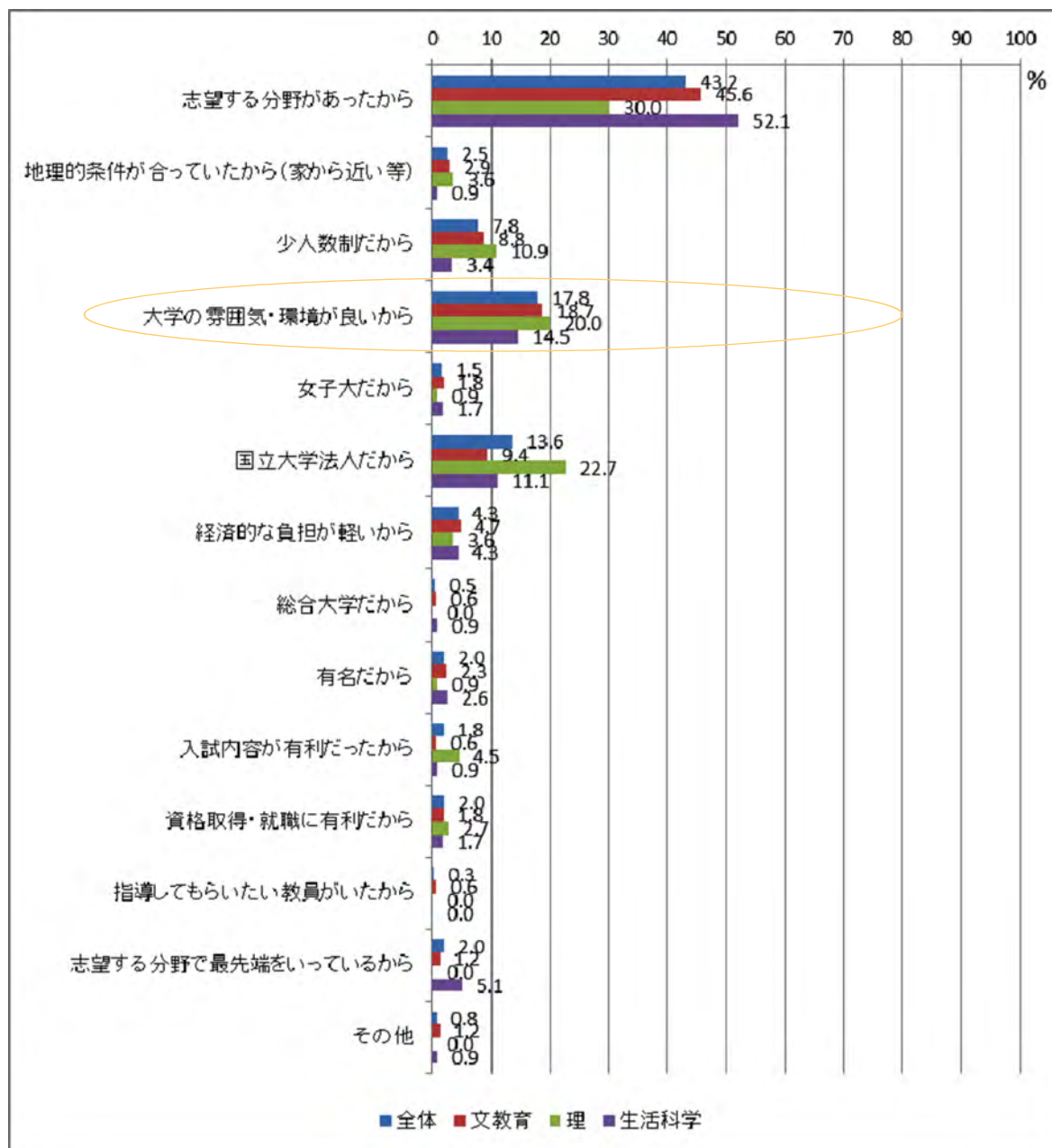
4. 魅力あるキャンパスづくり体制

企画立案(Plan)	・キャンパスの課題を踏まえ、魅力あるキャンパスづくりの企画立案 ・目指すべき姿を想定した上で、長期的に達成していくもの、短期的に実現するものを峻別
推進(Do)	・魅力あるキャンパスづくりのため、事業内容を検討し事業化 ・関係者との連絡調整、適切な整備手法の検討
評価(Check)	・キャンパスマスタープランとの整合性の判断 ・マスタープラン策定時に想定していない事業等への対応
更なる改善(Action)	・魅力あるキャンパスづくりの継続性の確保 ・キャンパスマスタープラン、行動計画の見直し等

参考資料２：ステークホルダーに対するアンケート結果

2-1 新入生の生活に関する調査（お茶の水女子大学）

本学を選んだ理由（もっとも重視したもの）



（出典：平成２３年度新入生の生活に関する調査（お茶の水女子大学））

2-2 新入生アンケートにおけるキャンパス関連のコメント（横浜国立大学）

問 オープンキャンパスの印象について、思ったことがあれば自由に記述してください。

（教育人間科学部）

- ・緑が豊かで落ち着いたキャンパスで是非進学して4年間学びたいと思いました
- ・自然が豊かで国際的だと感じました。
- ・校舎がとにかくきれいだとそのときは感じた。
- ・まず緑が多い！空気がキレイ。そして先生方の熱意が伝わってきた。生徒のトークを聞けるイベントがよかった。質問コーナーで人がすごく並んでいて聞けなかったのが残念。
- ・のどかな感じが良かった。
- ・雰囲気の良い学校だと思いました。
- ・落ち着いた生徒の姿と自然に囲まれた環境にいい印象を持った。
- ・人間文化のオープンキャンパスでの説明に参加しましたが、先輩や教授と話すことのできる時間やスペースがたくさんあり、とてもよかった。
- ・キャンパスが思ったより田舎にある、明るい雰囲気がある。
- ・とてもきれいでさっぱりしていた。
- ・自然が豊かだと思った。アメリカンフットボール部の印象が大きい。
- ・講義・設備の充実に好印象を持ち、志望の決め手となった。
- ・学ぶための環境が充実していると思いました。
- ・緑がたくさんあって落ち着く。設備が（カフェなど）がすごい。学生はいませんでした。
- ・緑が豊か
- ・木が多かった。講義がおもしろかった。
- ・教授の方々がとてもユニークで授業がおもしろそう。キャンパスが広くて緑が多く気持ちよさそう。
- ・キャンパスの雰囲気がとても明るいように感じました。
- ・たのしい大学生活送れそう。

（経済学部）

- ・自然が豊かなキャンパスでとてもいいと思いました。
- ・図書館にとっても魅力を感じました。
- ・立地が想像より田舎だった。
- ・校舎が少々汚い。
- ・学生の雰囲気がよく、キャンパスも緑が多くてよいと思った。
- ・校舎が少し古い。小さい。
- ・図書館の設備の充実さに魅力を感じた。
- ・とてもキャンパスの雰囲気がすてきなと思いました。
- ・静で落ち着いたキャンパスと興味をひく講義が印象的でした。

（経営学部）（理工学部）略

2-3 国際若手奨励賞受賞者へのインタビューから得られたコメント

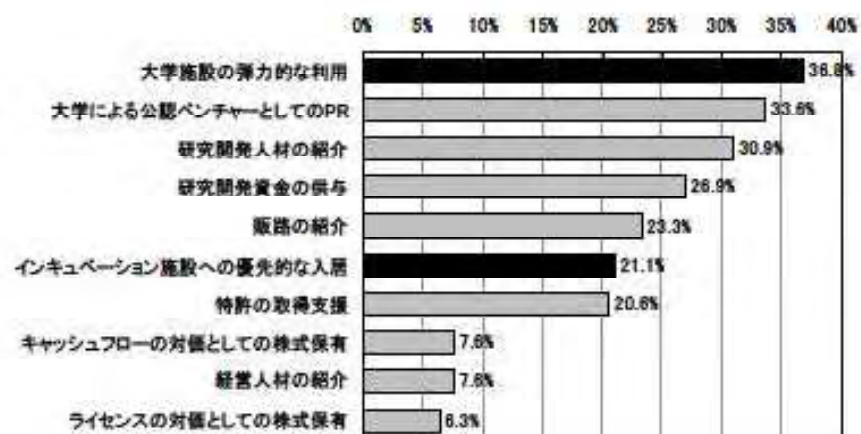
【設備環境】

- 。 人が集まりやすい共有スペースがあるとよい。いろいろな人と話をし、議論することより新たなアイデアが得られるということは多い。
- 。 研究以外の環境（学内の運動施設の有無，交通の便，周辺のレストラン等）の存在も大きい。

（出典：「科学技術人材に関する調査」（2009 年3 月科学技術政策研究所））

2-4 大学発ベンチャーが大学からの支援を望むもの

- ・ 大学発ベンチャーに対するアンケート調査によると，大学施設の弾力的利用（36.8％）やインキュベーション施設への優先的な入居（21.1％）を大学に対して望んでいる。



（出典：「大学発ベンチャーに関する基礎調査」（平成20年3月経済産業省委託調査））

参考資料 3：キャンパスマスタープラン関係

3-1 キャンパスマスタープランに関するアンケートの概要

1. アンケートの実施

回答期限：平成24年 7 月11日

回答状況：国立大学法人等 9 1 法人中 9 1 法人

2. アンケートの概要

(1) キャンパスの現状把握のため、関係者の意見の把握

- ・ 学生の意見の把握を行った国立大学法人等は， 5 8 法人

(2) 課題の把握

- ・ 学生の視点に立った施設整備，定員増への対応，老朽化
- ・ 大学改革への対応，大学間連携，地域貢献等への対応

(3) 基本方針，整備方針・活用方針に盛り込んだ内容（課題解決の方向性）

- ・ 「未来の技術に会うキャンパス」など目指すべきキャンパス像
- ・ 量的な規制に加え，質的な規制
- ・ 実効性のある運用体制
- ・ 具体的な施設整備の年次計画

(4) キャンパスマスタープランの策定の効果

- ・ 学生や教職員など多様なステークホルダーの意見が反映
- ・ キャンパスの整備の方向性，有効活用の必要性に関して学内関係者の理解増進
- ・ マスタープランの実現に向け，各種のガイドラインや行動計画の作成の進展
- ・ マスタープランの公表により，駅前広場の整備など地域のまちづくりに影響
- ・ マスタープランにおける緑化計画により，高さ制限が緩和

(5) キャンパスマスタープランに基づく事業実施による効果

- ・ キャンパスへの投資について，学内予算配分で考慮
- ・ 事業実施後，学生満足度の向上
- ・ 個々の事業実施においてキャンパスの景観形成に配慮
- ・ 関係者の理解と協力による事業実施の円滑化

(6) キャンパスマスタープランに基づく整備・活用に係るチェック機能

- ・ チェック機能を有する国立大学法人等は， 8 5 法人

(7) キャンパスマスタープランの公表

- ・ 大学ホームページに公開している国立大学法人等は， 4 3 法人

(8)策定したマスタープランに対する学長の所見

(キャンパス整備の重要性)

- ・アメリカの大学では、建物の様式が見事に統一されている。キャンパスの緑は美しく、手入れも行き届いている。景観の醸し出すアカデミックな雰囲気が、教育・研究の質の向上に寄与するところは思いの外大きい。

(キャンパス整備の目標)

- ・世界に向けて誇れるようなキャンパスを形成するために、未来と世界を見据えた大きな戦略が必要。
- ・本学の特色を活（い）かし、美しく持続可能で、安全安心に教育・研究・医療活動や社会連携に励むことのできる「日本一のキャンパス」を目標に掲げた。
- ・恵まれた環境を生かして、都市・地域に立地する大学として協力し合って発展させていく必要があり、「美しい学都」は大学のみで達成されるものではなく、大学が置かれている都市・地域が相互に連携・補完しつつ達成されるという視点を明確にすることが必要。
- ・本学の図書館を大学機能改革の中心とした具体的な対策を打ち出し、本学の基本的なキャンパスマスタープランとして具現化することが必要。
- ・学生と教職員に加えて、地域住民や自治体等が本学に対する思いやニーズの把握を起点として、「学内外の人間中心」のかたちのアプローチから、大学の機能を発現するキャンパスの未来像を描くことが必要。

(変化への対応)

- ・様々に変化する大学の役割や組織に対応したキャンパスの空間を整備することにより、持続的な発展を可能にすることが必要。

(リスクマネジメント)

- ・災害、事故等により研究が一斉に止まってしまう恐れがあるなど非常に危険な状況。ライフラインの計画的整備は、キャンパスマスタープランを実現する上で切り離して考えることができない重要なもの。

(体制の強化)

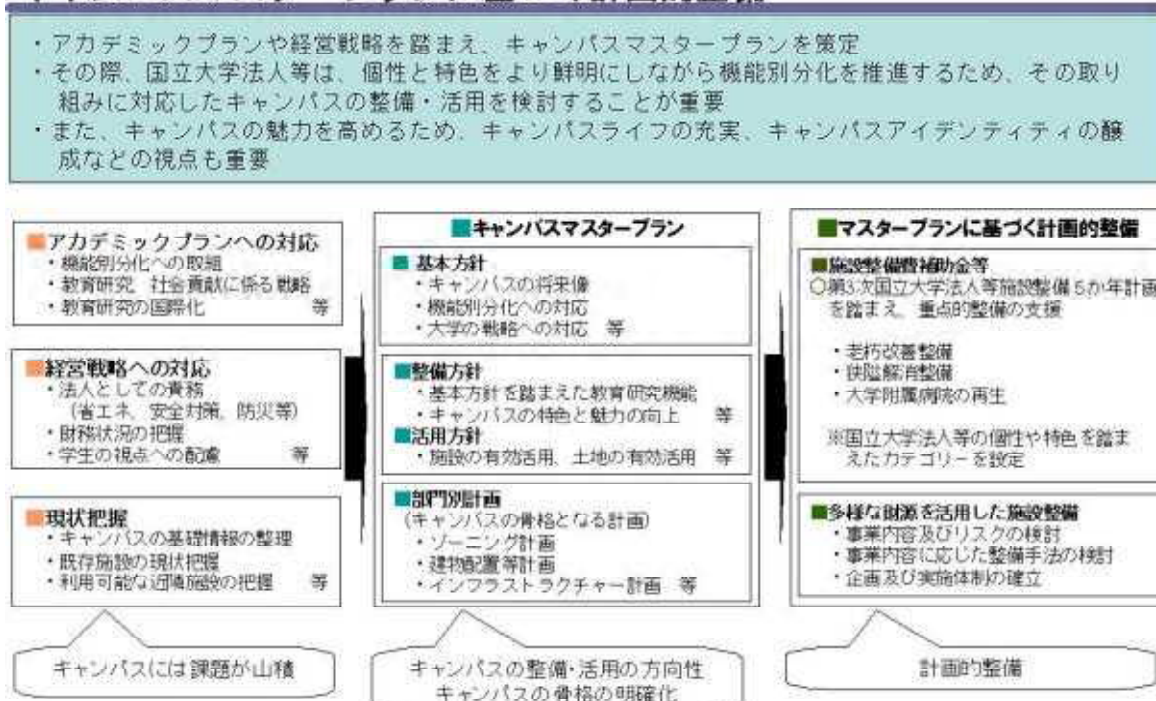
- ・学長を本部長とした施設マネジメント戦略本部を平成22年度に設置し、本プランに基づいたキャンパス整備や既存施設の有効利用等の実施体制を強化。

(キャンパスマスタープラン策定の意義)

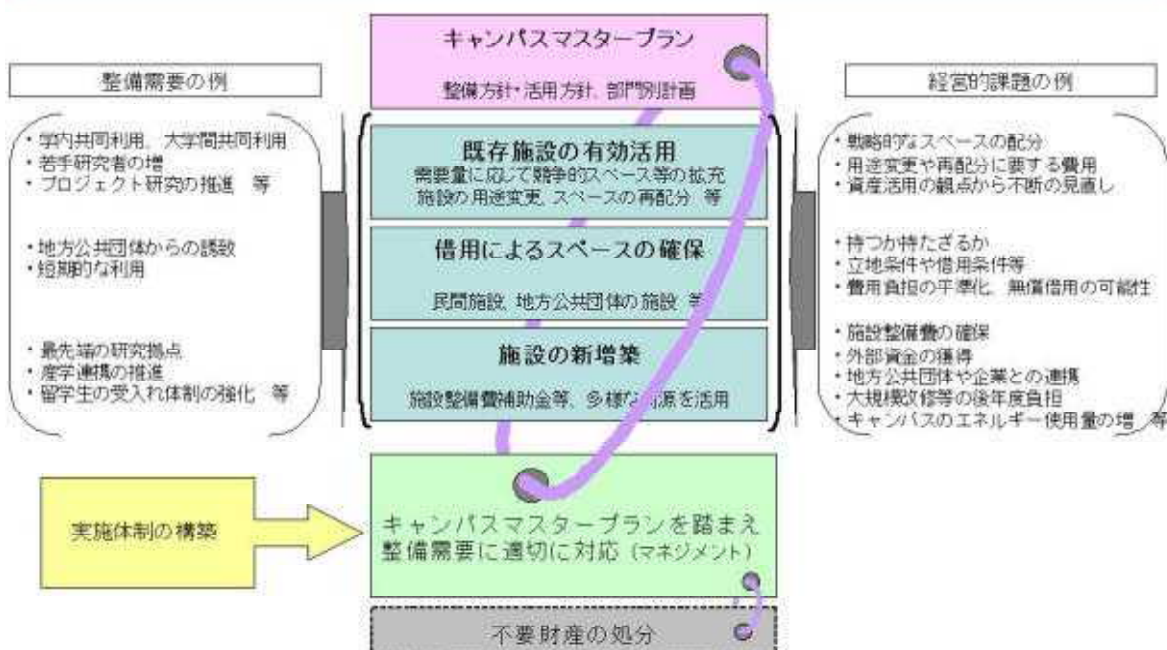
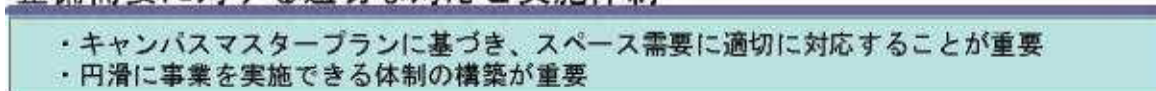
- ・キャンパスの将来像についての共通認識のための資料、キャンパス整備の必要性・緊急性をわかりやすく関係者等へ提示するための資料、法人中期計画を推進するための資料として有効に活用され、学内の協力体制の構築や合意形成に寄与。

3-2「戦略的なキャンパスマスタープランづくりの手引き」の概要

キャンパスマスタープランに基づく計画的整備



整備需要に対する適切な対応と実施体制



○戦略的なキャンパスマスタープランづくりの手引き

http://www.mext.go.jp/a_menu/shisetu/kokuritu/1318413.htm

○多様な財源を活用した国立大学法人等施設整備の手引き

http://www.mext.go.jp/a_menu/shisetu/kokuritu/1318418.htm

3-3 施設整備の仕組み等

施設整備の仕組みと予算

- ・国立大学法人等の施設整備は、国が措置する施設整備費補助金を基本的な財源としている。
- ・一方、自主性・自立性の観点から多様な財源を活用した施設整備を行うことも可能。



区 分	交付等の主体	財 源	対 象	経 費
施設整備費補助事業	国	一般会計予算	・施設整備 ・大型設備 ・不動産購入 ・災害復旧	・国立大学法人の施設整備の基本的財源 ・国が、定額を補助
施設費交付事業	国立大学財務・経営センター	土地処分収入		・国立大学法人が土地を処分して得られた収入の一部をセンターに納付、大学全体の施設整備財源として活用 ・国立大学法人全体の相済の取れた施設整備を実施
施設費貸付事業	〔国の定めに基づき事業を実施〕	長期借入金	・病院の施設整備 ・病院設備 等	・病院開院等、多額の費用を要する事業を政策的に支援するため実施 ・センターが一括調達し各大学に必要額を貸付、各大学は、病院収入等で返済
多様な財源を活用した施設整備	〔各大学〕	・産業界・地方公共団体との連携・寄付 等	・大学の施設整備全般	・寄付その他の自己収入を活用し、各大学の自主的な判断により実施

国立大学法人等の施設整備に活用可能な財源

- ・国立大学法人等施設整備は、施設整備費補助金等を基本的な財源としながらも、多様な財源を活用した施設整備が可能
- ・大学の特性を踏まえつつ、外部資金の獲得、地方公共団体との連携、一定の収入が見込める宿舍等の整備等を推進

機関等	財源	具体内容
公的資金	運営費公金	学外施設の借用、目的積立金による施設整備 等
	施設整備費補助金	第3次国立大学法人等施設整備5か年計画に基づく整備
	施設費貸付事業	(原資：財政融資資金) 病院の施設整備、病院設備
	施設費交付事業	(原資：土地処分収入) 宮内等
	科研費助成費	研究環境等の整備 等
他府省等	補助金(公募)	イノベーション拠点立地推進事業(経済産業省) 等
	寄附、補助金等	地方公共団体が要請する地域医療等に必要の整備 等
	公有財産の活用	廃校校舎等の借用(無償) 等
学生	施設使用料等	宿舍の整備 等
	施設使用料等	宿舍の整備、レンタルラボ等の整備 等
	施設使用料	産学連携施設等の整備 等
	寄附	教育研究施設の整備 等
	研究開発投資	研究開発に必要な施設等の整備 等
企業(財団法人等を含む)	民間施設	民間施設の借用(無償) 等
	寄附	教育研究施設の整備 等
	研究開発投資	起業家育成支援施設の整備 等
	授業料・診療収入	学生・患者利用施設の改修 等
	土地処分収入	教育研究施設の増築 等
個人	財産貸付料収入	PFI(民間収益施設の組合せ) 等
	その他	特許料、監修料等による研究施設等の整備 等
国立大学法人	授業料・診療収入	学生・患者利用施設の改修 等
	土地処分収入	教育研究施設の増築 等
	財産貸付料収入	PFI(民間収益施設の組合せ) 等
	その他	特許料、監修料等による研究施設等の整備 等
	その他	特許料、監修料等による研究施設等の整備 等



3-4 国立大学法人等キャンパスマスタープランの掲載URL

北海道大学	http://www.facility.hokudai.ac.jp/modules/pico/index.php?content_id=14
北海道教育大学	http://www.hokkyodai.ac.jp/admin/
北見工業大学	http://www.kitami-it.ac.jp/public_relations/docs/campus_materplan.pdf
弘前大学	http://shisetsu.jm.hirosaki-u.ac.jp/
東北大学(片平)	http://campus.bureau.tohoku.ac.jp/tu_katahira.php
東北大学(星陵)	http://campus.bureau.tohoku.ac.jp/tu_seiryu.php
東北大学(川内)	http://campus.bureau.tohoku.ac.jp/tu_aobayama_kawauchi.php
東北大学(青葉山)	http://campus.bureau.tohoku.ac.jp/tu_mp.html
弘前大学	http://shisetsu.jm.hirosaki-u.ac.jp/
筑波大学	http://www.sakura.cc.tsukuba.ac.jp/~sisetubu/2011CR/2011CR.html
筑波技術大学	http://www.tsukuba-tech.ac.jp/introduction/openinfo/other_info.html
宇都宮大学	http://www.utsunomiya-u.ac.jp/jyohoukoukai/campus_plan.html
埼玉大学	http://www.saitama-u.ac.jp/koho/intro/plan2013-2.pdf
千葉大学	http://www.chiba-u.ac.jp/campusplanning/public3.html
東京大学	http://www.u-tokyo.ac.jp/fac03/b07_02_j.html
東京工業大学	http://www.sisetu.titech.ac.jp/syouraikeikaku/c.syourai.htm
一橋大学	http://www.hit-u.ac.jp/function/outside/news/2011/20110401_1.pdf
新潟大学	http://www.niigata-u.ac.jp/adm/internal1/shisetsubu0/sub2.html
山梨大学	http://www.yamanashi.ac.jp/modules/shisetsu_kankyo/
信州大学	http://jimuwwww.shinshu-u.ac.jp/sisetsu/masterplan/masterplan2013.pdf
福井大学	http://www.u-fukui.ac.jp/cont_about/ethos/cmp.html
金沢大学	http://www.adm.kanazawa-u.ac.jp/ad_sisetu/gyoumuka/masterplan.html
名古屋大学	http://web-honbu.jimu.nagoya-u.ac.jp/fmd/8campusmasterplan/campusmaster.html
名古屋工業大学	https://attach-file.ict.nitech.ac.jp/download.jsp?id=f95bf5585e0a4d80938a4fb8433b92a5
京都工芸繊維大学	http://www.kit.ac.jp/08/08_230000.html
大阪大学	http://www.osaka-u.ac.jp/ja/guide/information/committee
兵庫教育大学	http://www.hyogo-u.ac.jp/files/masterplan.pdf
鳥取大学	http://www.tottori-u.ac.jp/dd.aspx?menuid=2633
島根大学	http://www.shimane-u.ac.jp/introduction/policy/environment/cmp/index.html
広島大学	http://www.hiroshima-u.ac.jp/top/intro/sisetsuseibi/
山口大学	http://ds.cc.yamaguchi-u.ac.jp/~fms-01/kikaku/campus-master-plan2011digest.pdf
香川大学	http://www.kagawa-u.ac.jp/kankyokanri/sisetukikaku/Management.html
高知大学	http://www.kochi-u.ac.jp/JA/johokokai/campusplan.html
九州工業大学	http://www.kyutech.ac.jp/information/campus-master-plan
九州大学(伊都)	http://suisin.jimu.kyushu-u.ac.jp/archive/plan/master/index.html
九州大学(病院)	http://shisetsu.jimu.kyushu-u.ac.jp/ippan/framwork/byoin-framwork.pdf
九州大学(大橋)	http://shisetsu.jimu.kyushu-u.ac.jp/ippan/framwork/oohashi-framwork.pdf
佐賀大学	http://www.shisetsu.admin.saga-u.ac.jp/00_pdf/master-plan.pdf
熊本大学	http://www.kumamoto-u.ac.jp/daigakujouhou/shisetu/masterplan
鹿児島大学	http://www.kagoshima-u.ac.jp/about/masterplan2008.pdf
鹿屋体育大学	http://shisetsu.nifs-k.ac.jp/masterplan2010kannsei.pdf
琉球大学	http://www.sisetu.jim.u-ryukyu.ac.jp/data/campusre2009.pdf
奈良先端大学院大学	http://www.naist.jp/corporate/pdfs/CMP.pdf
筑波技術大学	http://www.tsukuba-tech.ac.jp/introduction/openinfo/other_info.html

(平成25年5月現在)

参考資料 4 その他
4-1 引用文献, 参考資料等

文部科学省

○国立大学法人等の施設整備

http://www.mext.go.jp/a_menu/shisetu/kokuritu/index.htm

国土交通省

○都市の緑量と心理的効果の相関関係の社会実験調査について

http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha05/04/040812_3_.html

○誰でもできるまちの魅力度評価

<http://www.cgr.mlit.go.jp/machi-miryokudo/>

財団法人都市緑化機構

○緑の環境デザイン賞

<http://urbangreen.or.jp/ug/blog/category/honoring/green-design/>