

東大－野村 大学経営ディスカッションペーパー
No. 04

寄付募集を通じた大学の財務基盤の強化：
東大－野村 大学経営フォーラム 講演録

2008年 2 月

東京大学 大学総合教育研究センター

本ペーパーは、国立大学法人東京大学と野村證券株式会社による共同研究「わが国大学の財務基盤強化に関する共同研究」の一環として発刊するものである。

東大－野村大学経営ディスカッションペーパー
No. 04

寄付募集を通じた大学の財務基盤の強化：

東大－野村大学 経営フォーラム 講演録

2008 年 2 月

東京大学 大学総合教育研究センター

本ペーパーは、国立大学法人東京大学と野村證券株式会社による共同研究「わが国大学の財務基盤強化に関する共同研究」の一環として発刊するものである。

目次

はじめに	2
開会の挨拶	4
イントロダクション	12
「大学の財務基盤の強化と寄付の活用」(片山英治)	
基調講演	17
「高等教育機関の寄付募集：機会と課題」(デビッド・ブラインダー)	
研究報告	34
「日本の大学における寄付募集の現状と課題」(両角亜希子)	
パネルディスカッション	53
「日本の大学の財務基盤の強化に向けた寄付の活用方策を探る」	
パネリスト：デビッド・ブラインダー、國澤隆雄、金子元久、両角亜希子	
司 会：小林雅之、片山英治	
クロージング	81
(参考) 当日のプログラム	82

はじめに

日本の大学では、安定的かつ永続的な発展という観点から、財務基盤の強化がますます重要な課題となっている。このための外部資金の獲得が求められるが、我々はこれまで、とくに寄付金に焦点をあてて、検討を行ってきた。たとえば、全国の大学に寄付の実態について調査を行い、「東大―野村ディスカッションペーパーNo.2 わが国の大学の寄付募集の現状―全国大学アンケート結果―」として発表している。

寄付金は、大学基金の充実化、施設整備の整備など、大学の資産の充実化に貢献する財源として、一部の大学では、寄付募集に積極的に取り組むようになってきている。その努力の過程の中で、大学の「永続性」「財務基盤の強化」に寄与する寄付の募集、活用のあり方が問われていると我々は考えている。

そこで、2007年12月7日、アメリカのカリフォルニア大学バークレー校の寄付募集責任者、デビット・ブラインダー氏を招き、「東大―野村大学経営フォーラム―寄付募集を通じた大学の財務基盤の強化―」と題する国際フォーラムを開催した。寄付募集という観点で日本より20年以上進んでいるアメリカの大学では、寄付の募集・活用が大学の永続性に寄与している。こうした成功の秘訣について、プリンストン大学、ウェズリー大学、カリフォルニア大学バークレー校での寄付募集の経験を発表していただき、それをもとに議論を行い、会場と活発な質疑応答がなされるなど大盛況のうちに終了した。このディスカッションペーパーはその記録である。なお、このフォーラムには、国公立・私立大学の関係者及び本学教職員を中心に245名が参加した。フォーラム後も、資料等の問い合わせも多く寄せられ、このテーマに関する関心の高さを改めて実感している次第である。

このディスカッションペーパーを日本の大学の寄付募集、さらには財務基盤の強化の取り組みに役立てていただければ幸いである。

2008年2月

東京大学 大学総合教育研究センター

小林 雅之

片山 英治

両角 亜希子

東大－野村大学経営フォーラム

「寄付募集を通じた大学の財務基盤強化」

日時：2007年12月7日(金) 場所：東京大学 鉄門記念講堂

太野

皆様、本日は「東大－野村大学経営フォーラム」にご参加賜りまして、誠にありがとうございます。
本日の司会進行を務めます野村證券法人企画部の太野と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

今回のフォーラムは、昨年9月よりスタートした国立大学法人東京大学と野村證券株式会社による「わが国の大学の財務基盤強化に関する共同研究」の一環として開催しました。本日は、米国大学の寄付募集のオピニオンリーダーで、現在カリフォルニア大学バークレー校アソシエート・バイスチャンセラーであり、ウェルズリー大学前寄付募集担当副学長であったデビッド・ブラインダー様を迎えて、「寄付募集を通じた大学の財務基盤の強化」をテーマに講演、研究報告、パネルディスカッションを行っていきます。

それでは、フォーラム開始に先立ち、主催者である国立大学法人東京大学総長、小宮山宏よりごあいさつ申し上げます。

開会の挨拶



小宮山 宏
(東京大学総長)

ご紹介いただきました小宮山です。フォーラムを開催したところ、大変たくさんの方にお集まりいただきまして、心より御礼を申し上げますとともに、やはり大事なテーマだという思いをしています。大学の経営は、少しおおげさに言いますと21世紀の極めて重要な課題でして、それぞれの国がそれぞれの歴史や伝統に応じた問題点も強みも抱えているのが世界の現状です。

国際的な比較もしつつ、自分たちの国にふさわしい、いい大学を作っていかななくてはいけない、そのための経営の仕方を研究していかななくてはいけないと結論的には思っています。寄付というものが大学の財務を支えるうえで、特に日本にとって今、十分議論しなくてはいけない問題だというのがわれわれの問題認識です。そうした背景について私の考え方を申し上げます。

日本は今、高等教育に2兆円投入しています。国の予算の規模は大体年間80兆円で、GDPが500兆円です。その資金を投入して、今、日本の大学が国際的にどんな位置にあるのかということはなかなか難しいです。ランキングが出るたびに、「あそこのランキングはここがけしからん」、「ここのランキングはこれがけしからん」という話が世界各国から出てきます。

大学のアクティビティを測る指標はなかなか難しいです。例えば「タイムズ」は大英帝国のために作っているランキングという感じだし、「ニューズウィーク」はアメリカのために作っているランキングという感じで、それぞれがそれぞれのために作ったランキングなので恣意的ですが、平均すると少しよくなるだろうということで、それぞれの国の大学がどれくらいランキングの中に出てくるかを縦軸に取ってみます。

日本は2兆円投入していて、「ベスト100」だと五つぐらいの大学、「ベスト200」だと平均10個ぐらいの大学が出てきます。これでどこまで何が測れるかという問題があるにしても、OECDが企画している大学高等教育へのお金の投入額を横軸に取ってみると、大体、直線に並びます。アメリカは国から15兆円、エンダウメントから数兆円、多分2兆円から3兆円だと思いますが、合わせると18兆円ぐらいを投入しています。ランキングをやると45%がアメリカの大学になるという現状です。

ドイツ、フランス、イギリスという日本のGDPの半分ぐらいの国が日本と同じぐらい投入しており、日本はGDP当たりの高等教育へのお金の投入額が少ないと言われています。その中でドイツ、フランスなど非英語圏の投入額に比べていささか苦戦しています。細部の構造は見えますが、大雑把に言うと、お金を注ぐ必要があるのは明白です。

日米で比較してみると、寄付総額がアメリカは24.5兆円、日本は0.7兆円です。ただ、アメリカのGDPは1,500兆ぐらいで日本の大体3倍です。GDP当たり、経済の規模で比較してみると、アメリカと日本の寄付の違いは、主体が個人寄付にあることがわかります。企業にはまだもらいに行きますのでこのデータは言いたくない面もありますが、GDPで見てアメリカの企業が0.12%、日本が0.1%で

すから企業はかなり貢献していますが、個人の違いを見ると、ヨーロッパはアメリカほど極端ではありませんが、圧倒的な違いは、日本は個人寄付が少ない、極論をするとゼロであるというのが日本の今の特徴です。

それがアメリカやイギリスの有力大学と東京大学の財務構造にどんなふうに効いているか。これは学生1人当たりに規格化したお金の投入額を示したものです。青い部分が政府からのお金です。ここに書いているのはハーバード、スタンフォード、オックスフォード、ケンブリッジという私立大学です。青い部分が大きいのは日本の国立大学法人の特徴ですが、ケンブリッジ、オックスフォードは国から相当入っているのがわかります。

下の赤い部分は基金の運用益です。東京大学はゼロではないが見えないというのが極めて大きな違いで、この基金の運用益、あるいはハッチングしてある寄付金の収入によって運営しているわけだし、アメリカの大学の場合には高い授業料を設定しているけれども奨学金で補助しています。

アメリカの大学院の学生は、有力大学に限れば全部と言っていいのですが、トータルしても81%の学生が2万ドル、200万円以上の奨学金をもらっています。ヨーロッパは逆に「教育は社会でやる」という考え方ですから、基本的にはただです。そうすると、先進国の中で大学院の学生に学費を払わせて勉強させているのは日本だけです。これはよく知っていなくてはならないことで、それが1人当たりのお金のかけ方の最大の違いになっています。

寄付を増やさなくてはいけないということですが、いきなりそういう状況を作るのは無理です。高等教育への財政投入を国のGDPの1%である5兆円まで増やすべきであると主張しています。この主張自体は正しいと思いますが、今の財務状態を考えるとそれは非常に難しいということもまたよくわかります。

では、どうすればいいのか。私は今、「5兆円と現在の投入額2兆円の差の3兆円を2030年までに達成しよう」と随所で訴えています。その根拠は、この直線関係がある程度の合理性があると考えれば、5兆円まで投入すると30大学ぐらいが200位ぐらいのランキングに入ってきます。こういうランキングに入る大学は理系を持った総合大学しかないです。そういう大学が30ぐらいできてくる。

ランキングのやり方からして、例えば東京藝術大学はどんなに頑張ってもこのランキングには入ってきません。お茶の水女子大学のような小規模な大学も入ってきません。東京外国語大学も入ってきません。私立の文化女子大学は世界でも数少ない非常に優秀なデザインの学校ですが、そういうところも絶対入ってこないです。

そういった特徴のある大学を含めて100ぐらいの大学が世界での競争力を持つ。もちろん、ほかの大学も全体に底上げされて、日本の高等教育のレベルが上がってきて国際競争力を持つという状況を作らなくてはいけないと思います。そうすると、やはり5兆円の投入が必要になるわけで、それを持つてくるのは、一つは民間寄付だと思います。法人・個人を含めてですが、先ほどの構造からいって、やはり個人の寄付をどうやって増やすかという方向に向かわなくてはならないのは当然だと思います。

産学連携があと1兆。なぜ1兆かというと、荒っぽい話ですが、今、日本は科学技術への投資という意味では世界的には少なくありません。これは民間が投資しているからです。今、民間は12兆円ぐらいを研究開発費に使っています。ところが、基礎研究にお金を使う余裕はありません。これは世界の企業すべて、アメリカやヨーロッパの企業でもそうです。

そうすると基礎研究は大学が担うわけで、今、民間が投入している12兆円のうちの1兆円を大学との基礎的な共同研究に回していく。あと1兆を、「公財政投資等」と書いていますが、当の主体はエンドウメントの構築です。アメリカは今ハーバードが3.5兆円、イエールやスタンフォードが2兆円とい

ったかたちで、アメリカ全体で40兆円のエンダウメント、大学の基金を持って運用しています。

日本の国家予算は80兆円ですから、その大きさが大体わかります。その半分の40兆円ぐらいのエンダウメントを持って、平均十数%という高利で運用しています。日本も20兆円の基金を作るべきだと思います。例えば民間の1兆の寄付が本当におかしいのかというと、イギリスは日本の半分ぐらいの大きさの経済ですが、個人から3兆円ぐらいの寄付を集めています。そのうちの1兆円ぐらいが恐らく大学に入っているはずです。

そういうことから日本の経済全体の大きさを考えると、私立・国立を含めた大学全体への個人からの1兆円の寄付というのは、国際的に決して多い水準ではありません。私立大学で一番大きいエンダウメントを持っているところでも2千億程度なので、20兆のエンダウメントができるかと思います。日本には1,500兆の金融資産、2千兆の非金融資産があって、国全体とすると日本は極めて裕福な国なのです。そこからどうやって20兆を高等教育に移すかという設計をしなくてはならないと思います。

今日のシンポジウムで議論いただきたい前提として私が考えているのは、考える条件です。アメリカのことを考えてもしょうがない。日本のことを考えなくてはならない。今、格差の問題が出ていますが、世界的には日本は格差は少ないです。比較的最小の人が少しずつお金を持っている。ですが、みんな老後が心配です。社会保険庁があんなことをやっているので皆さん年金が心配ですから、個人では大きな寄付をする余裕がありません。これが日本の特徴です。けれども、GDPでは世界トップクラスです。日本は欧米とほとんど変わりません。それから巨大な資産を持っています。

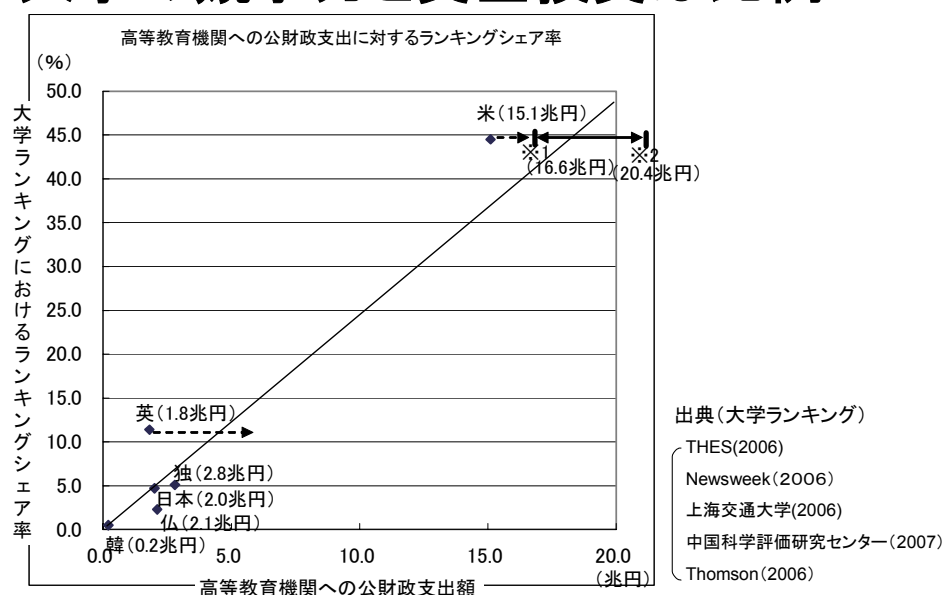
こういう背景のもとにどうやって年間1兆円の個人寄付を実現するか。私は税制を主体とした仕組みだと思います。ちなみに、日本と比べると圧倒的に個人寄付が多いイギリスが、今年「2ポンド・1ポンド」という制度を始めます。これは、大学が2ポンドの寄付を集めると政府が1ポンドマッチングしてくれるという制度です。それはイギリスの制度であって、今、日本でそれをやる国の余裕があるのか。多分ないでしょう。そうすると、日本ではどういうことを考えるべきか。「ふるさと税制」という税額控除も出てきています。私はそれぐらいのことを考えるべきだと思っています。

3,500兆という巨大な資産から20兆円程度を高等教育の機関にどうやって移産していくのか。この仕組み・制度、例えば相続のときの考え方を議論して日本にふさわしい大学の財務基盤を作っていくことが、私たちが考えなくてはならないことだと考えています。このシンポジウムでぜひいい議論をしていただければと思います。今日はたくさんお集まりいただき、ありがとうございました。

東大ー野村大学経営フォーラム 寄付募集を通じた大学の財務基盤の強化

東京大学総長 小宮山 宏

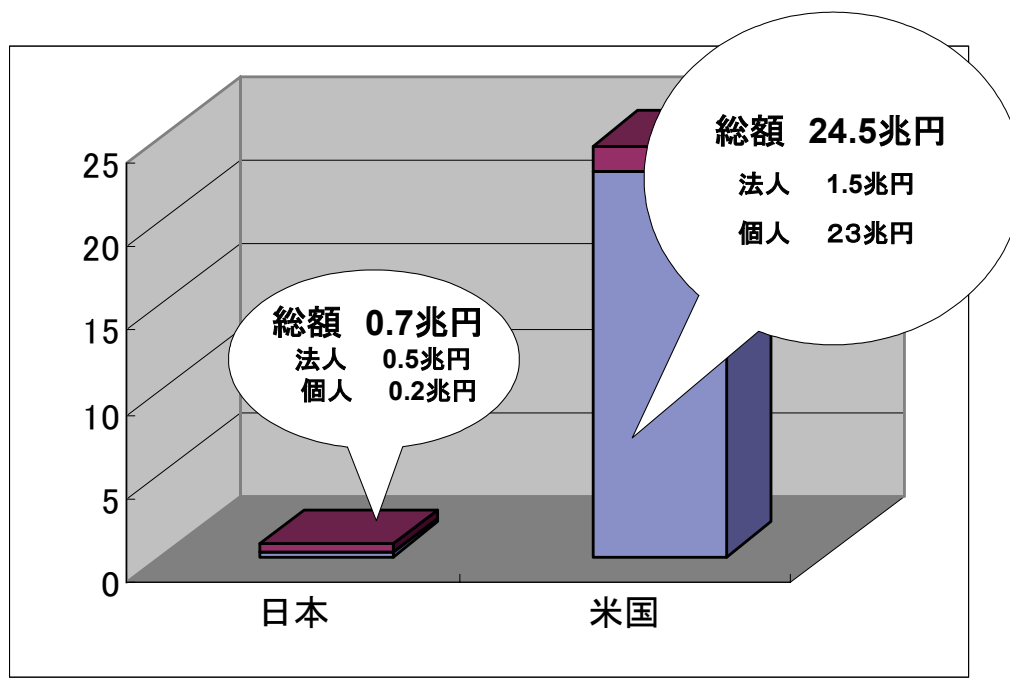
大学の競争力と資金投資は比例



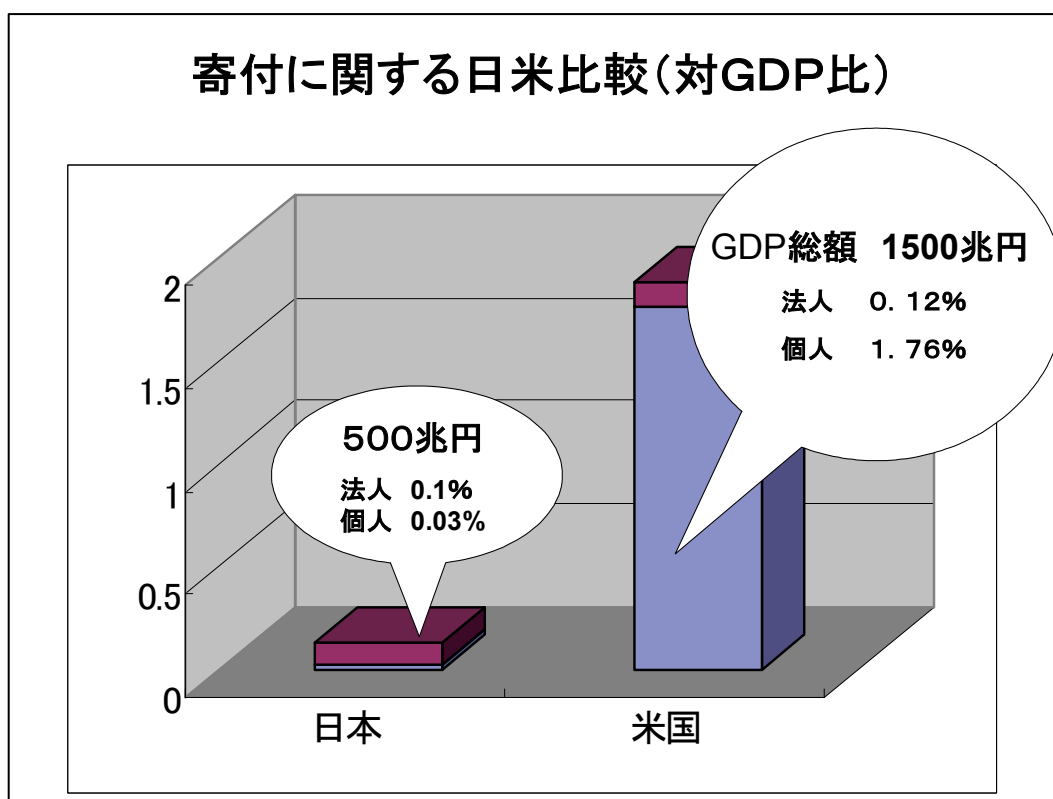
* 1 1位から500位基金総額約37兆円の4%、約1.5兆円を加えた場合

* 2 2006年基金収益上位25校の合計3.6兆円と、26位から500位の合計 1.7兆円の総計5.3兆円を含めた場合

寄付に関する日米比較（総額）



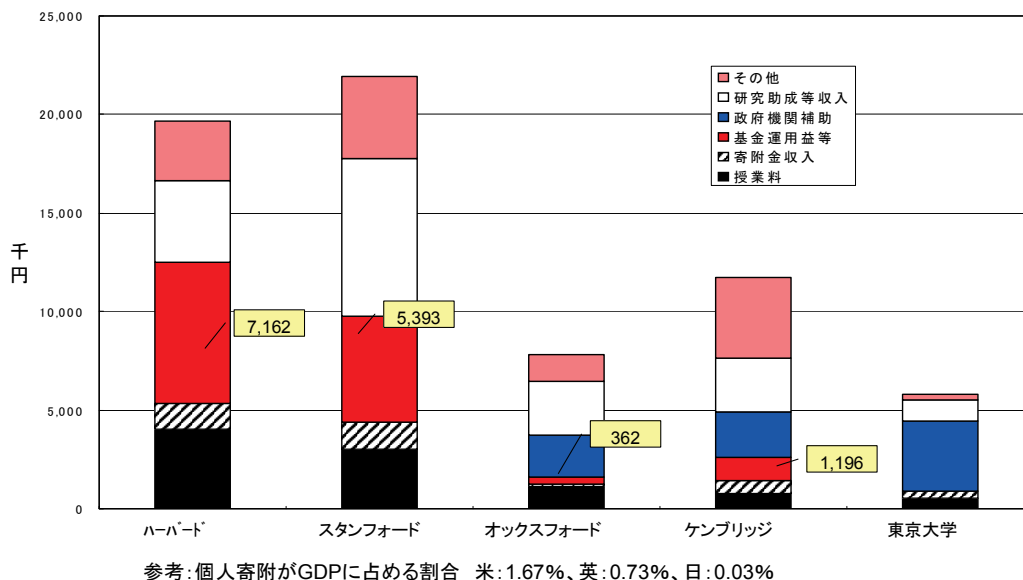
寄付に関する日米比較（対GDP比）



米英との資金構造の違い(大学)

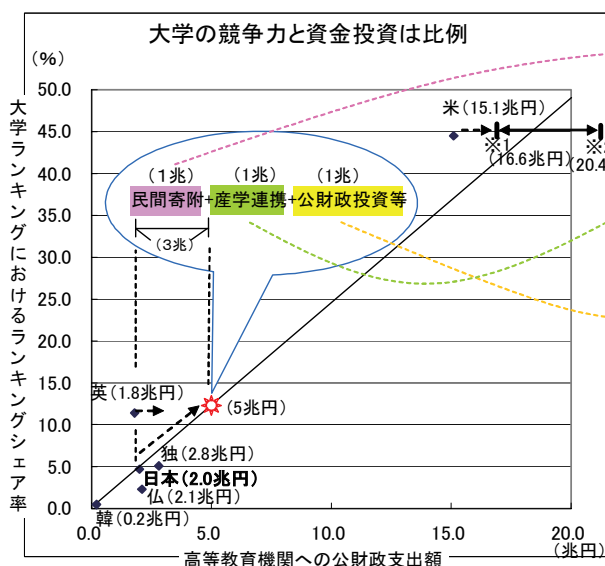
大学別収益構造(平成18年度)
(学生一人当たり収入)

各大学公式HPより



ビジョン2030

小宮山 宏



1兆円の民間寄附
個人寄付・法人寄付

1兆円←12兆円の民間研究費
基礎部分を中心に共同研究等を推進

8000億←20兆円基金運用益
(家計資産1500兆円等より)
2000億←公財政投資の増

5兆円の高等教育機関への投資で
国際競争力のある100校を創出
(世界のGDPの11%を占める
日本にふさわしい規模)

*1 1位から500位基金総額約37兆円の4%、約1.5兆円を加えた場合

*2 2006年基金収益上位25校の合計3.6兆円と、26位から500位の合計1.7兆円の総計5.3兆円を含めた場合

出典(公財政支出額) 「図表で見る教育 OECDインディケーター2005」

(ランキングに入る30校(研究型総合大学)
ランキングで計れない70校(特色ある単科大学等))

条件

均一な所得構造：心配な老後

巨大なGDP：500兆円／年

巨大な資産：3500兆円

問題

年間1兆円の個人寄付を促す税制

20兆円を高等教育に移参するための制度

太野

続きまして、野村證券株式会社執行役社長兼CEO古賀信行よりごあいさつ申し上げます。



古賀 信行

(野村證券株式会社執行役社長兼CEO)

野村證券の古賀です。本日はお忙しい中、かくも多数「東大－野村大学経営フォーラム」にお越しいただきまして、誠にありがとうございます。共催者の一員として心より厚く御礼申し上げます。

日本では急速な少子高齢化の進展に歯止めが掛からない状況のもとで、いかに国際競争力を維持・強化していくかが喫緊の課題となっています。こうした中で教育を通じた人材の育成、あるいは産学連携を通して研究開発の分野で大学に期待されることはますます大きくなってきていると思います。

一方、日本の大学は、現在かつてない大きな環境変化に直面しています。少子化に伴う学生数の減少、国・地方公共体の厳しい財政状況は、授業料あるいは補助金に依存してきた大学の収入構造に深刻な影響を及ぼしつつあります。また、情報公開あるいはガバナンスの強化が大学経営の在り方を問

い直すきっかけになっている側面もあります。こうした状況の中で大学の安定的な発展を進めていくためには、中長期的な観点から、より積極的な財務手段を講じる必要性が高まっていると考えられます。

このような問題認識のもと、弊社では4、5年前より大学の財務に関する書物の翻訳・出版、レポートの発刊、コンファレンス、2日間にわたるワークショップの開催など、大学の皆様の財務運営のサポートに取り組んできました。おかげさまで、こうした私どもの活動に対して国公立・私立大学と教育関係者の皆様から一定の評価をちょうだいしているのではないかと思います。

この取り組みを一層強化すべく、野村グループの文化・芸術・学術支援活動の一環として、昨年9月より「日本の大学の財務基盤強化に関する共同研究」という3年間にわたるプロジェクトを東京大学大学総合教育研究センターと進めてきています。

アメリカではアカデミズムと実務の双方の観点から大学の財務運営に関する研究が盛んに行われており、その成果が大学の現場レベルの財務運営や政府の政策立案に大きな影響を及ぼしていると言われています。これに対して日本では、研究者と実務者が共同でこうしたテーマに取り組むことすらほとんど見られていないという状況にあります。

そこで、この共同研究プロジェクトは、アメリカと日本の大学経営に関する学術的な成果や、金融資本市場の実務的な活用手法の二つの側面を踏まえつつ実態調査を行い、日本の大学の皆様が財務運営に取り組むうえで参考にしていただける知見やアイデアを提示するとともに、政策提言も積極的に行うことを目指しています。

今回のフォーラムは、この共同研究プロジェクトの成果の一端を報告するものです。日本で初めてとも言えるこうした試みを前向きにとらえ、ともに取り組んでいただいている東京大学の小宮山総長、岡本教授をはじめとする大学総合教育研究センターの皆様方に、この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

このプロジェクトでは、大学の永続性を維持するための財務基盤の構築に寄与するさまざまな財務手段や方策に関する調査・研究を行っており、今回のフォーラムはその一つ、寄付の活用に焦点を当てることとしました。私どもが日ごろ大学の皆様とお話しする中で、寄付の活用に対する関心が高いことを感じており、実際、一部の大学では積極的な取り組みが見られると聞いています。しかし、こうした実態面の取り組みが見られる一方で、日本の大学の寄付募集に関する実態はほとんど明らかになっておらず、さまざまな課題が内在しているのが実情ではないかと思われます。

そこで今回は、アメリカの州立・私立大学で寄付募集に関する豊富な経験をお持ちのカリフォルニア大学バークレー校アソシエート・バイスチャンセラーのデビッド・ブラインダーさんをお招きしました。日本の大学における寄付募集の現状と課題を対比させることで問題点が浮き彫りとなり、今後の議論の方向性にさまざまな示唆が得られることを期待しています。本日は大いに活発な議論をしていただき、このフォーラムが今後の日本における大学経営への寄付の活用策や募集戦略の再検討・再構築、あるいは卒業生を中心とする個人、企業、財団といった大学を取り巻くステークホルダーの在り方を考え直すうえで、いささかなりともお役に立てる機会になればと願っています。

今後とも野村グループはこのようなフォーラムだけではなくて、金融サービスをベースにいろいろな分野に活動を広げていきたいと考えています。ここにお集まりの多くの皆様とさまざまなかたちで末永くお付き合いをさせていただければ大変幸いに感じます。

以上、簡単ですが冒頭のあいさつとさせていただきます。

太野

イントロダクションとして、本共同研究の趣旨並びに本日のテーマである「寄付募集を通じた大学の財務基盤強化と活用」について、東京大学大学総合教育研究センター共同研究員であり野村證券法人企画部の片山英治主任研究員より報告します。

イントロダクション

「大学の財務基盤の強化と寄付の活用」

片 山 英 治

(東京大学大学総合教育研究センター共同研究員／
野村證券法人企画部主任研究員)

東京大学大学総合教育研究センター共同研究員を務めています野村證券の片山です。私からは、本日のイントロダクションとして、昨年9月よりスタートした東京大学と野村證券の「わが国の大学の財務基盤の強化に関する共同研究」の簡単なフレームワーク、及び本日のフォーラムの開催目的、位置付けについて紹介します。

なぜ財務基盤の強化策を今検討する必要があるのかを、若干時間軸を長くして整理したのが1枚目のスライドです。この共同研究では、出発点を大学の特徴の一つである「永続性」に置いています。歴史的に振り返るとこの永続性というものは昔から意識されていることで、財務の側面からその永続性を担保する仕組みが政府等によって設計・維持されてきたと言えます。

国立大学においては、法人化前までは国立学校特別会計が運営に必要な資金を比較的安定的に供給してきました。特別会計は資金をプールすることが可能ですので、一般会計に比べると税収の変動等を受けにくいと言えます。

私立大学では、学校を設置するために必要な条件を定めた設置認可基準や、収入から費用を差し引く前の段階で一定のルールにのっとり4種類の基本金に資金を組み入れる基本金制度がありました。基本金制度については一部批判もありますが、私立学校の財政的な基盤を確立してきたと言われていいます。最近、日本の大学では財務格付けを取得する動きが高まっていますが、この格付けの水準がいずれも事業会社に比べて高いのも、こういった大学の永続性を資金面から担保する仕組みがインフラとして機能してきた一つの証左ではないかと考えています。

しかし、国立大学に関しては、2004年4月の法人化に伴ってこの国立学校特別会計が廃止になりました。すなわち、現在の国立大学の運営に必要な資金は、一般会計という景気変動、税収の変動を受けやすい資金源を基に運営がなされていて、一度、景気が低迷し税収が落ち込んだ途端に国立大学の運営に及ぼす影響は非常に大きいものが考えられます。

また、私立学校における基本金制度等も、18歳人口の右肩上がりの基調を前提としていましたので、現在のような人口減少の局面においては、基本金制度等のインフラのみに頼った運営が今後困難になっていく可能性があると思われます。従って、今のこの局面において大学を真に維持可能な永続性のあるものにしていくためには、どうやって財務基盤の強化を図っていくかについて再検討すべき時期

に來ているのではないか。これが今回の共同研究の出発点、動機でした。

今回はアメリカを中心に大学の財務運営について実態調査等を通じて比較研究を行っていきます。本日のフォーラムはその一環です。アメリカと日本の財務運営の側面ということで、3点に絞って比較を行っています。時間の関係で、1番目のアメリカの「世代間の公平性」という概念にだけ簡単に触れておきます。

世代間の公平性とは、現在、大学等に在学している学生と、将来、入学してくるであろう、まだ見えていない、生まれていない世代をも含む世代との間で公平性を保つという考え方です。この言葉はアメリカの大学の学長や財務担当責任者、CFOの口からよく聞かれる言葉です。こうした中長期的な考え方が、単なる抽象的な概念にとどまらず、経営レベルから財務運営の現場に至るまで広く浸透し、経営の意思決定や日々の実務に取り入れられている点が特徴です。この観点がアメリカの大学の財務運営の底流を形成しているという言い方ができると思いますし、それが基金の蓄積あるいは寄付募集の取り組みといったところに一端として表れています。

そこで今回の共同研究では、アメリカの大学のこうした特徴にスポットを当てつつ、持続性を維持するためのさまざまな財務手段やその他の活用方策を検討することとしています。現時点では詳細は未定ですが、基金の活用や寄付等をはじめとする外部資金の活用、授業料の設定と学生援助、施設管理、ファイナンスといった四つの方策を主な研究対象として設定しています。この共同研究のアプローチについて詳しくは東京大学大学総合教育研究センターのホームページがありますので、そちらに掲載されているディスカッションペーパー等をご覧くださいければ幸いです。

外部資金の一つとして、現在、日本の国公立・私立大学で注目されているのが寄付ですし、多くの大学で寄付募集や基金の設置が活発化してきています。ただ、そういった寄付募集等の取り組みにも一部課題が見られるのも事実です。そこで、本日のフォーラムはこの寄付を取り上げ、真に大学の持続性や財務基盤の強化に寄与する寄付の募集、活用の在り方について一緒に考えていきたいと思っています。

最初に、カリフォルニア大学バークレー校アソシエート・バイスチャンセラーのデビッド・ブラインダーさんからお話をいただきます。テーマは、「アメリカの大学における寄付募集の機会と課題」です。

ブラインダーさんのキャリアを簡単に紹介します。ブラインダーさんはプリンストン大学での寄付募集の実績を買われてウェルズリー大学に招かれました。ウェルズリー大学はアメリカナンバーワンの女子大ですが、リベラルアーツ大学で史上最高額の寄付募集の実績を挙げています。今年8月からは、アメリカで事実上トップクラスの州立大学である母校カリフォルニア大学バークレー校の寄付募集の責任者となり、早くもこの9月にはウィリアム&フローラ・ヒューレット財団から1億3,300万ドルというバークレー史上最高の寄付を獲得しています。

続いて、本年初めに日本全国の国公立・私立大学に対して実施した寄付募集に関するアンケート調査の結果に基づいて、東京大学大学総合教育研究センターの両角亜希子助教より、「日本の大学における寄付募集の現状と課題」について研究報告がなされます。その後、日米における寄付募集の現状を踏まえ、今後の日本の大学にとっての寄付募集、活用の可能性についてパネルディスカッションの場にて議論を深めていきたいと思っています。以上、簡単ですが、私からのイントロダクションを終わります。

イントロダクション
The Joint Research
大学の財務基盤の強化と寄付の活用
Project on University
Financial Sustainability
in Japan
2007年12月7日(金)

東京大学大学総合教育研究センター 共同研究員
野村證券法人企画部 主任研究員
片山 英治

1. 今求められる財務基盤の強化策の再検討

〔大学の永続性を支える仕組みの変化〕

大学の永続性を担保
する広義の仕組み



広義の仕組みの
見直し

国立学校特別会計

国立大学

法人化に伴う国立学校
特別会計の廃止

・設置認可基準

私立大学

・設置認可基準の一部緩和

・基本金制度

・基本金の一部取り崩しの
条件つき容認

(出所) 片山英治・小林雅之・両角亜希子「わが国の大学の財務基盤強化に向けてー研究序説」『東大ー野村大学経営ディスカッションペーパー』
No.01、東京大学大学総合教育研究センター「2007年3月より作成。」

2. 大学の財務運営にみる三つの側面：日米比較

アメリカ

1. 「世代間の公平性」(inter-generational equity)
2. 金融・資本市場の活用
3. 大学の財務運営に関する
多様な研究・交流機会

日本

1. 「世代間の公平性」と「永
続性」
2. 金融・資本市場へのアク
セスに一部制限
3. 研究・交流機会に課題

(出所) 片山英治・小林雅之・両角亜希子「わが国の大学の財務基盤強化に向けて－研究序説－」『東大－野村大学経営ディスカッションペーパー』
東京大学大学総合教育研究センター、2007年3月より作成。

2

3. 本共同研究のアプローチ

1. 目的・手段の明確化

1) 考慮すべき高等教育機関の「特性」

- ・経営目標の特定の困難さ
- ・教育・研究と社会サービスの結合生産
- ・教育の質と効率性の間のトレード・オフ

2) 大学の経営目標達成のための手段としての「財務基盤」

〔広義〕大学の財務を支えるインフラストラクチャー

＜財務そのものを含む＞

〔狭義〕大学の永続的な運営に寄与する基本的な仕組み

(出所) 片山英治・小林雅之・両角亜希子「わが国の大学の財務基盤強化に向けて－研究序説－」『東大－野村大学経営ディスカッションペーパー』
東京大学大学総合教育研究センター、2007年3月より作成。

3

2. 具体的方策：研究対象の設定

(例) 基金の活用、外部資金の活用、授業料の設定と学生援助、施設管理とファイナンス

3. 調査研究の方法

・アメリカの州立・私立大学／日本の国公立・私立大学の財務運営の実態について文献・現地調査を実施。アンケート・ヒアリングを適宜活用

4. 研究の方向性と成果の公表

・方向性・・・日本の大学経営への示唆／政策提言
・成果の公表・・・ディスカッションペーパーの発刊／フォーラムの開催／報告書や書籍等の出版

(出所) 片山英治・小林雅之・両角亜希子「わが国の大学の財務基盤強化に向けて－研究序説－」『東大－野村大学経営ディスカッションペーパー』
東京大学大学総合教育研究センター、2007年3月より作成。

4

4. 財務基盤の強化と「寄付」の活用

- ・多くの大学で寄付募集、基金の設置(国公立)が活発化
- ・大学の「永続性」「財務基盤の強化」に寄与する寄付の募集、活用のあり方が問われる
- ・アメリカでは寄付の募集・活用が大学の永続性に寄与
→基調講演(ブラインダー)
- ・日本の大学の寄付募集の現状と課題
→研究報告(両角)
- ・日本の大学における寄付の募集・活用の方向性
→パネル・ディスカッション

5

太野

それでは、「高等教育機関の寄付募集：機会と課題」と題した基調講演をデビッド・ブラインダー様よりちょうだいします。

基調講演

「高等教育機関の寄付募集：機会と課題」



デビッド・ブラインダー

(カリフォルニア大学バークレー校アソシエート・バイスチャancellor)

ご紹介ありがとうございます。本日はこのような講演の機会を与えていただきまして、大変光栄です。今、日本の大学が高等教育のために素晴らしい取り組みをしておられ、そのお手伝いができることを非常にうれしく思います。野村證券の古賀社長並びに東京大学の小宮山総長ご兩人に対して心から謝意を表明します。これから、寄付募集について、活動の組織、それをどのように成功させていったらいいのかを、その重要性にかんがみ説明します。のちほど皆様からの質疑も受けたいと思っています。

それでは、どのようにすれば高等教育におけるフィランソロピーの文化を作り出すことができるか、どのような機会と挑戦があり得るかということを、アメリカの複数の大学における私の経験を踏まえて申し上げます。各大学における共通項は、フィランソロピーの文化作りに関しては簡単な早道はないと。寄付募集は人脈しだいで、どうやってコミュニティーを作っていくかということになっていますので、科学ではなくて芸術の側面があります。

私はカリフォルニア大学バークレー校での哲学のバックグラウンドがありますので、その一連のチャートをお見せします。その中でフィランソロピー、寄付に関する哲学者の言葉もかなり引用していますので、皆様に楽しんでいただければと思います。しかし、本日はその哲学の話をするつもりはありません。将来、別のチャンスをいただいたら哲学についても話をしたいと思っています。

教育界での寄付募集活動に関する私の履歴について話します。私は成人して以来、一貫して教育界に勤めています。教授でしたが、1987年、寄付募集のほうに転換しました。当時、日本企業による寄付がアメリカの高等教育機関において盛んに行われていて、スポンサー契約ということで大学との関係も非常に深かったわけです。日本企業のアメリカにおける現地法人与大学の間の契約に基づいて、その後、助成・寄付が行われて、例えば教授職を設けるとか、大学院のプログラムを設けるとか、アメリカの大学における研究室のプログラムも得ました。

MITとスタンフォード大学は東京で特別な事務所を設立し、日本企業向けに寄付募集を積極的に展開した大学として挙げることができます。私は過去12年間にわたってウェルズリー大学の寄付募集担当の副学長を務めていました。ウェルズリー大学は、規模は小さいですが非常によく知られている女

子大で、2,200人の学生、3万人の卒業生がいます。3万人の中には蒋介石夫人も入っていますし、ヒラリー・クリントン上院議員、マデレーン・オルブライト元国務長官も皆、ウェルズリー大学の卒業生です。

この寄付募集はウェルズリー大学にとっては設立以来130年間身近なことでした。寄付募集のプログラムとしては非常に成熟していたと言えるでしょう。その意味合いについては、のちほど詳しく説明します。新規の寄付募集のプログラムと全く違ってしています。

私は今年の夏にカリフォルニア大学バークレー校の大学リレーション部門のアソシエート・バイスチャンセラーになりました。バークレー校は世界中に42万人の卒業生を持っていて、アメリカの公立大学としてはトップと見なされています。大学の順位としてはハーバード、イエール、プリンストンといったアイビーリーグの大学と肩を並べています。大学の寄付募集担当のアソシエート・バイスチャンセラーということで、学長・学部長一同と一緒に今、キャンペーンの企画をしています。その目標額は30億ドル近辺です。

本日の私の講演は、皆様方がどのような挑戦を予期しなければいけないか、日本で新しいフィランソロピーの文化を作るうえでどういった課題があるかについて話します。成熟した寄付募集のプログラムは、アメリカのエリート私立大学においては存在しています。それに対してバークレー校のような公立大学の場合は、寄付募集の活動は比較的新しいもので、規模もある程度小さくなっています。

私のプレゼンテーションでは、ウェルズリー大学とカリフォルニア大学バークレー校の財務を比較対照させてみます。私の仮説は、バークレー校は主要な公立大学ではありますが、寄付募集のプログラムが比較的新しいために日本の大学にむしろ近い存在であり、日本での寄付募集活動を立ち上げるうえで皆様に参考になる点も多いと思います。

それでは、どのようなベストプラクティスが大口の寄付募集について存在するかについて説明します。また、具体的な事例として、私がプリンストン大学、ウェルズリー大学、カリフォルニア大学バークレー校でかかわった寄付について話します。ヒューレット財団からの寄付の話は、先ほど具体的に言及がありました。

アメリカのフィランソロピーということで全体像を見ます。これはアメリカのあらゆる慈善団体における2005年中の寄付の全貌です。ご覧いただいているパターンは毎年一貫して見ることができますが、アメリカの場合、最大の寄付受け入れ主体は宗教です。一貫して2位に付けているのが教育です。これは主に高等教育機関が受け手となっています。

これについて注目に値するのは、私の知る限り、ほとんどの宗教慈善団体に対する寄付は税制上の優遇措置とは全く関係なく個人的に行われるものであり、比較的小口の寄付です。定期的に小口の寄付が行われているという傾向になっています。このことをぜひ念頭に置いていただきたいと思います。この全体像の中で税制がどうなっているかということが非常に重要な要素となっています。

アメリカの大学の寄付募集は、特にエリート私立大学の場合は非常に歴史が古く、アメリカの建国より前にさかのぼることが可能ですが、プロフェッショナルな寄付募集活動は1950年代にできたばかりで、それほど古い歴史があるわけではありません。当時、ボランティアで学生やその両親や同窓会のクラブなどが主に当たっていたのに対して、プロフェッショナルな寄付募集活動へとシフトしたときで、このシフトは高等教育機関に対して多大なる影響がありました。

この分担についてのとらえ方が非常に誤った見方をされていて、同窓会や同窓生のクラブが友人を募集しているのに対してプロフェッショナルが寄付募集に当たっているということで、寄付募集はしていないと指摘している人もいます。繰り返し強調しておきたいのは、われわれの寄付募集は、唯一、

友人との人脈作り、近しいリレーションシップ作りに成功を収めることができ初めてできるのです。ですから、同窓会の担当と寄付募集活動が分かれていると見なしてはいけません。むしろ手に手を携えて、その高等教育機関のための指示体制を作っていると受け止めることが正しいと思います。

2005年のデータで振り返ってみます。当時、2大災害が起きています。一つはインド洋の津波、もう一つはアメリカ国内でハリケーンのカトリーナが発生しています。この二つの災害救援のために70億ドルの寄付が集められました。全体が2,600億ドルであったことを考えると、70億ドルは本当に小さな寄付額ととらえることができます。

2,600億ドルの中で、個人が75%で生前寄付というかたちです。遺贈ということで遺言を通じて行っているのはその7%に相当していました。もっと重要な点は、個人寄付の総額を見たときに、アメリカ全体で年間所得が10万ドルを上回っている世帯は9ないし10%しかないのですが、その世帯で寄付総額のほとんど50%を寄付しています。

プライベートなフィランソロピーの一つの黄金則と言えるのは、高額所得者世帯の所得が伸びているときには寄付額も伸びる傾向があります。寄付の動向の最もいい予測の仕方は株式市場の動向です。小口の年次寄付は所得から支払われることが多く、大口の寄付は資産から支払われることが多いですが、アメリカの多くの世帯の資産は、まさに株式市場、債券市場に対する投資ですので、株式市場の動向との相関関係は非常に強いものがあります。

2005年の高等教育に対する寄付ということで、それまでの40年間どうなっていたかという観点から取り上げてみます。今年386億ドルの教育機関向けの寄付が行われましたが、このグラフの推移を見ると、株式市場の株価の高騰と連動しています。過去20年間にわたって主に株式市場は強気で急上昇を遂げてきました。その意味で、高等教育機関向けの寄付は急上昇しています。

この全体像についてももう一つ指摘したい点は、インターネットを通じての寄付という動向もありますが、寄付全体に占める割合はまだまだ小さく、2005年は1%にすぎませんでした。もちろんこの割合は増えつつありますが、若い世代の寄付者が急速に伸びていますので、このことに注目しなくてはなりません。今後の寄付募集活動を立案するうえでは、この動向も念頭に置いておかなければいけません。

寄付基金ということでお話しします。プライベートなフィランソロピーの文化作りということでは基金が非常に重要です。アメリカにおいては基金が高等教育機関の寄付として非常に重要な役割を果たしてきました。特にエリートの私立大学に関しては重要な役割を果たしています。

第1位がハーバード大学ですが、これは2007年6月時点の直近の数字で、ハーバードの基金が350億ドルの規模に到達しました。ミシガン大学並びにカリフォルニア大学まで下がらないと公立大学を見いだすことができません。上位を占めているのは私立大学です。唯一例外がテキサス大学です。テキサス大学は公立ですが、キャンパスの土地に油田が眠っている状態ですので、株式市場の収益率、収入面で非常に潤っています。

カリフォルニア大学は10校に分かれていて、バークレー校はの一つです。バークレー校は最も規模が大きく、かつプライベートの寄付が最も大きく、66億ドルです。UCバークレー財団が現在10億ドル以上の基金を持っていますが、これはプライベートな支援機関で、大学が寄付募集のために作ったものですので、寄付が直接大学に行くかたちになっています。

カリフォルニア大学の基金は、中央のボードリジョンという理事会が運営していて、10校にわたる寄付をまとめています。現在、バークレー校は大きな変革が行われつつあります。別の基金の運用の仕方として、エリートの私立大学と同じようなかたちの運用をやっています。収益率に結果が出ま

すが、イエール大学で28%という非常に高い驚くべき投資収益率が前年度計上されました。テキサス大学は最低ですが、カリフォルニア大学バークレー財団が20%程度ということで非常にいいです。

次の欄の「基金からの出資率」で皆様の注意を喚起したいのですが、毎年その大学の理事会がどの程度の出資率にするかを定めるわけですが、意図的に非常に低い数字に抑制されています。世代間の平等ということが先ほど出ましたが、基金は長年にわたって保全する必要がある、現役の学生だけではなくて将来のすべての学生のために保全しなければいけないという考え方です。

投資収益率と出資率の格差が、こういった基金がこれだけ規模を大きく急速に拡大することができた理由です。アメリカでこれがどういう結果をもたらしているかということ、公立大学に深刻な影響を与えています。基金の投資収益率があまりにも高かったために、そして基金の実際の元本があまりにも大きいため、私立大学の非常に高級ですばらしい研究パッケージをバークレー校のような公立大学が教授陣に提供できるようになりました。

大学の教授陣と学生の質という意味では、バークレー校はエリートの私立大学と肩を並べる立場にあります。しかし、財務基盤が違います。私の任務は、次のキャンペーンでバークレー校もそういったエリートの私立大学と肩を並べるように寄付基金を増強することです。これは先ほど東大の総長がおっしゃっていたのと同じような目標ととらえてください。

フィランソロピーの文化をどうやって作っていったらいいかについて、もう少し詳しく話します。コミュニティが全員結集してやらなければいけないということで、価値観を共有し、プラクティスをキャッチしていかなければいけない。それによってこういった数字も生まれています。各高等教育機関の価値観はよくおわかりになっていると思いますが、学生の教育のみならず、われわれの文化の知識等について継承させる、そして人材の開発ということで学生を世に送り出さなければいけません。

また、高等教育機関は社会全体のためにもなっているということで、創造力とイノベーション、産業界に育てるための経済成長、またわれわれの社会における上昇の一つの、まさに原動力となっています。ですから、寄付募集を通じた大学の卒業生、寄付主体は、大学を卒業したあとにさえそういったすばらしい活動に参加する機会が与えられます。

ウェルズリー大学に対する非常に裕福な寄付者のルビー・デービスさんは今104歳で、息子のデビスも必ずそうなると思います。フィランソロピーの文化が高等教育機関でいかに生きているかということとは、「学び、稼ぎ、返す」という言葉で表せると思います。「返す」というのは大学に対する寄付ということです。キャンパスに戻るのはいろいろ理由があり得ますが、「学び、稼ぎ、返す」は実にいい言葉だと思います。フィランソロピー、寄付の文化をまさに表していると思います。

これは単に営業トークだけではなくて、ウェルズリーファミリーないしはバークレーファミリーということで、非常に大きなファミリー、大家族です。バークレー校の家族は世界中42万人に及んでいます。卒業生だけではなく、学生、教授陣、職員、学生の両親がこのコミュニティを構成しています。コミュニティはプラクティスを共有しています。

学年の初めにそのイベントがありますし、学年末にもそれなりのイベントがあります。キャンパスではスポーツのさまざまなイベントやホームカミング、同窓会でいろいろなユニオンなどが企画されていて、それによってコミュニティの共同体意識を育て、それがフィランソロピーの基礎となっています。フィランソロピー、寄付というのは習慣性があります。つまり、どれくらいの寄付をしているかに限らず皆さんに習慣性を持たせることが大事です。1回寄付をすれば、それは非常に満足のいくものであるから、それを続けてもらうことが重要です。

非常に大口の寄付に関して見ていくことになりますが、そのときに忘れてはならないのは小口の寄

付者のことです。キャンペーン中の大口の寄付だけを見ていくのではなくて、通常の年次の小口の寄付もきちんと注意を払って見ていかなければいけないということです。

大学への大口の寄付者は、必ず小口の年次寄付からスタートしています。二つ目の事実として、毎年寄付を続けた場合に金額がどんどん増えていく傾向が強い。必ずそうである。パーセントで見ると、いつも上がっていく。最初は非常に小口でも、毎年続けるとそれが上がっていくという傾向があります。つまり、年次寄付が重要だということ、非常に小口でスタートしてもそれは非常に重要だということを私は強調したいわけです。

財務の持続可能性モデルでウェルズリー大学とバークレー校を対比してみます。この二つは性格も非常に違う大学です。8ページで、左と右の円グラフでは10年の間隔があります。見ていただきたいのは、寄付の占める割合、基金からの支出です。96年の予算は1億4,700万ドルでした。10年後はどうなっているか比べていただきたいのですが、10年間でパーセントの割合はそんなに変わっていません。ここで両方に言えるのは、この成熟なプログラムの場合は、寄付、基金からの支出が非常に重要な役割を果たしているということです。

9ページはバークレー校ですが、非常に対照的です。緑の部分です。収入源という意味ではかなり小さくなっています。バークレー校は1978年、79年のデータまでさかのぼっています。1年前のデータが右側になります。アメリカ中の州立大学で同じことが見られますが、州政府からの資金が減ってきていることに注目してください。

日本の寄付募集でも、これから先、影響を受けて国からの資金が下がってくるのではないのでしょうか。この期間、州からの資金が53%から31%と劇的に下がってきています。この20年間、バークレー校はこれだけ大きな影響がありました。われわれとしてはこれから先、個人の寄付から賄っていきたいと思っていますが、その間何で埋め合わせをしたかということ、授業料が上がってきました。それから研究収入が増えてきました。

10ページのスライドで二つを対比しています。財務モデルがこの二つの大学では非常に違います。今度はもう少し具体的に、ウェルズリー大学では何が起きていたのか、バークレー校での最近の寄付募集のキャンペーンではどんなことが起きてきたのか、もう少しつぶさに見ます。

これはウェルズリー大学で2005年まで続いた寄付募集キャンペーンですが、過去最大規模の資金が集まりました。4億7,200万ドルを7年間で調達しました。卒業生と両親とフレンズを合わせると全体の寄付の90%を超えます。使途別の構成ですが、全体の55%が基金に入っていました。これは奨学金のサポートに使われたのかもしよせんし、教授職のサポート、あるいはプログラムのサポートに使われたのかもしよせん。しかし、恒久的に基金に入っていたということです。

それと対比するというので、バークレー校のより新しいプログラムをご覧ください。こちらのキャンペーンはバークレー校の歴史の中で2回目に行ったものです。12ページ、寄付主体別構成です。先ほどは90%でしたが、こちらは60%強が個人からの寄付です。バークレー校は企業や財団のほうが大きくなってきています。経常予算の支出が半分近くになっています。基金に行った部分は31%です。この二つの大学はこのように違います。

先ほどエリートの私立大学の基金の規模を示しましたが、あれだけの開きがつくのはこの理由です。ウェルズリー大学とバークレー校の寄付主体構成を二つ並べて比べたのがこのグラフです。バークレー校の場合は、最新に行われたキャンペーンで対比をしています。これはキャンペーンの使途構成に関する比較です。ウェルズリー大学の場合は、55%が基金に入っていました。一方、バークレー校は基金に入っていた部分は31%です。

寄付主体のコミュニティーを見た場合に大事なものは、ギフトピラミッドのトップです。ギフトピラミッドは一番上だけを見るのではなく、全体像をとらえなければいけません。ここで一番大事なものは類似性です。成熟したプログラムと公立大学の比較的新しいプログラムの二つの類似性を見ていただきたいと思います。

ウェルズリーの場合は、金額全体の大半が少数の人たちからの寄付です。10万ドル以上の寄付をした人たち、つまり上の三つの層を合わせると金額では85%になります。しかしながら寄付をした人の数を見ると、一番下の部分が2万3千人です。ですから、一番下の層を構成している2万3千人のことを忘れてはなりません。

ギフトピラミッドは、どの大学のどんなキャンペーンでも大体このような構造になります。通常、寄付募集のときには、「80:20ルール」と言いますが、金額の80%は寄付者の20%の寄付で構成されています。そしてギフトピラミッドの一番上の部分に集中する傾向が強くなってきて、今は90対10に近付いています。つまり、90%の金額は、寄付者全体の10%の人たちの寄付で構成されているという状況に近付いています。

興味深いのは、バークレー校のギフトピラミッドは、先ほど見たのとパーセントでは同じです。寄付者全体の15%の人たちが金額の85%を提供しているということでマッチしています。ウェルズリーとバークレー校を左右に並べていますが、この二つは同じピラミッドの形になっています。このギフトピラミッドはフィランソロピーの文化というよりは金額の分布を示したもので、成熟したプログラムであれ、新しいプログラムであれ、構成は非常に似てくることを示しています。

ここで私が強調したいのは、このギフトピラミッドは上から下を見るだけではなくて、下から上を見なければいけません。上の非常に多額の寄付をする人ばかりに目を向けがちですが、忘れてはならないのは、全体のコミュニティーを見なくてはいけない、それが大事だということです。

ベストプラクティスの事例を申し上げます。三つの非常に大きな寄付がありました。一つはウェルズリー大学、二つ目はプリンストン大学です。だれが一番鍵となる役割を担ったのか、その寄付を持ち込む役割をだれが演じたのか。数百万ドルの寄付の鍵を握っていたのは学長だけではありません。ここで私が申し上げたいのは、コミュニティー全体の人たちの参加が必要だということです。

一つ目の寄付は、ルル・ウォンとトニー・ウォンという中国系アメリカ人の夫妻で、アメリカの大学で勉強しました。ルルさんは、今は辞められていますが、ウェルズリーカレッジの理事でした。大事なものは、当時の学長と非常に懇意にしていたことです。1966年に卒業しましたが、学長と同窓生だったということで2,700万ドルをウェルズリー大学に寄付しました。最近のキャンペーンでやったキャンパスセンターを作るための資金です。

2点指摘したいことがあります。彼女と学長との関係は彼女にとって非常に重要だった。ルルさんにとって経営陣の信頼が非常に強かったのです。つまり、自分が寄付したお金をダイアナ・ウォルシュさんをはじめとする経営陣がきちんと管理して運用してくれると思いました。

二つ目の要素があります。ここだけの話にしてほしいのですが、もう一つ鍵がありました。ルル・ウォンさんの夫のトニー・ウォンさんはエリートの私立大学で勉強をしたのですが、かなり前に奨学金の寄付をしたときに十分感謝されなかったという気持ちがあったようです。ルルさんがウェルズリー大学に2,700万ドルの寄付をしたときと同じような感謝をされなかったということ、夫のトニー・ウォンさんはほかの大学で経験しています。ですから、きちんとフォローアップをすることが大事です。夫は、寄付をしてもちゃんとフォローアップがなかったので「もう二度としない」という気持ちになってしまいました。ウェルズリー大学はこれから先、より大きな寄付がもらえるようにちゃんと

フォローアップをしていくことが大事です。

次はロックフェラーの例です。当時、プリンストン大学に対して一番の大口寄付者でした。私が寄付募集の仕事をプリンストンで始めたときに直面していた問題は、ローレンス・ロックフェラー氏がプリンストン大学への寄付を中断してしまいました。なぜ寄付が中断されたのかとみんな心配したのですが、ロックフェラー氏と話をして理由がわかりました。ロックフェラー氏は哲学部のチェアマンと非常に懇意にしていたのですが、そのチェアマンが退任してしまいました。そして新しく哲学部のチェアマンになった人は、ロックフェラー氏との関係をうまく築くことができなかったそうです。ロックフェラー氏としてもその関係に興味がなくなってしまいました。

全く偶然ですが、哲学部は私も勉強したところなので、本当にコネクションがあるなと思いました。私はロックフェラー氏に話をして、プリンストン大学のほかの教員で哲学の仕事をしている人たちを紹介しました。ロックフェラー氏は紹介した教員たちが研究している内容に非常に興味を持って、そのすぐあと、人間の価値を研究するセンターを作るための寄付ということでプリンストン大学に2,400万ドルの寄付をしてくれました。

三つ目は、コミュニティ全体の努力が大事だという非常に劇的な例です。ロイニー・ハローさんは1949年にウェルズリー大学を卒業しましたが、エキセントリックな女性で、子どもを持ったことも結婚をしたこともありません。ニューヨークからウェルズリー大学へとしばしば足を運びましたが、そのとき、暖房や電気や温水を作っているいわゆる大学の土台柱のような発電設備のところに行きます。

ハローさんはそこで働いている設備のスタッフと友人になって、非常に尊敬されるようになりました。彼女が亡くなったとき、キャンペーンの真っ最中でしたが、彼女はウェルズリー大学に3千万ドル残してくれました。彼女がそんなにお金を持っていたのは知りませんでした。「半分はサイエンスセンターに、半分は発電設備に当ててくれ」と指定してきました。彼女がその設備のスタッフと非常に仲良くなっていたというリレーションシップがあったから、これだけ大きくて非常に有用な寄付してくれたわけです。

最後に申し上げたいのは、ヒューレット財団からの寄付です。9月にクロージングがあって発表されたばかりの寄付です。私がバークレー校で仕事を始めたのが8月ですから、私のおかげでこの寄付があったとは言えません。これは私の同僚がやった仕事で、バージナル学長のおかげとも言える寄付です。

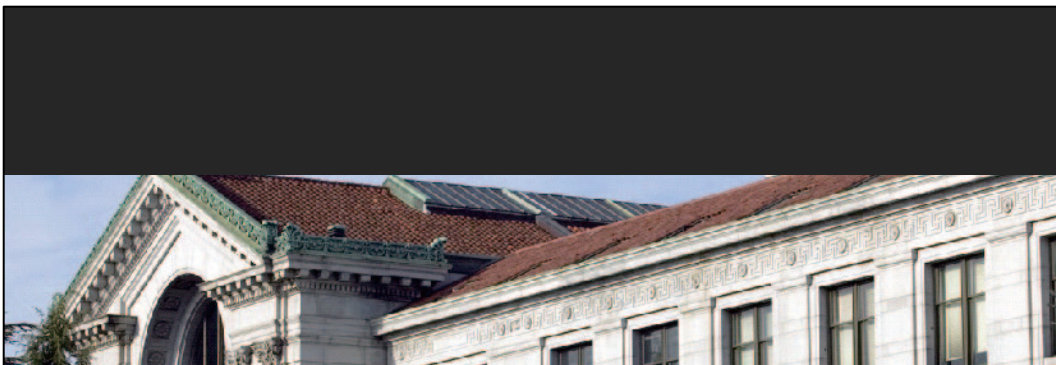
ヒューレット財団について少し申し上げたいことがあります。ヒューレットファミリーはヒューレット・パカード社の一部です。共同創設者の片方です。この創設者の2人ともスタンフォード大学を出ました。この2人はスタンフォード大学に対して卒業生ということでいつも継続的に多額の寄付をしてくれました。ヒューレット財団は民間の私的な財団で、理事会はファミリーメンバーですから、スタンフォード大学との結び付きが非常に強いです。この財団は高等教育、私大のサポートをやってくれるわけですが、バージナル学長はヒューレット財団に多額の基金が非常に重要だという説明をしました。

「バークレー校は基金が不足しているからいい教員をつかまえない。今、リスクにさらされている。バークレー校ではトップの教員を失いかねない。なぜなら、私大のほうが資産がたくさんあるし、資産の柔軟性もあるからだ。教員の平均のサラリーは私立大学と比べた場合に公立大学のほうが20%ほど低いので、いい人をなかなかとどめられない」と、学長がヒューレット財団に一生懸命説明しました。

そこで、ヒューレット財団は1億1千万ドルのチャレンジ寄付というものを提供してくれました。どういものかという、バークレー校は追加的に1億1千万ドル寄付を募集しなければなりません。そして教授職をバークレー校で作る。ヒューレット財団とマッチングするということです。今それが非常に成功を収めていて、「卒業生に対して100万ドルの寄付をお願いします。そうすればマッチングですから、教授職に対して200万ドルの基金を作ることができるのです」と説明します。これは寄付主体にとっても魅力的なアピールですし、「スタンフォードではなくバークレー校をお助けしましょう」という民間の私的財団の意思表示です。

実際の財団からの寄付は1億1,300万ドルということで、300万ドルプラスになりました。この300万ドルをプロの運用担当者を採用することに使うように言ってくれたわけです。つまり、「基金がちゃんと設立されても、それをきちんと運用し、収益がほかの私大に負けないぐらいの成績を上げられるようにいい人たちを採用してください」ということで300万ドルプラスの寄付をしてくれました。そして採用することができました。

これは本当にすばらしいストーリーだと思います。バークレー校の歴史の中でも一番多額の寄付でした。これこそがこの話のエッセンスだと思います。なぜ基金を築いていくことが財務基盤を強化するうえで非常に重要か。これは皆様方も今、直面している課題だと思います。新しい寄付募集のプログラム、特に公立大学、バークレー校もそうですが、われわれが直面している問題です。私の話はこの辺で終わります。ご清聴どうもありがとうございました。



Fundraising for Higher Education: Opportunities and Challenges

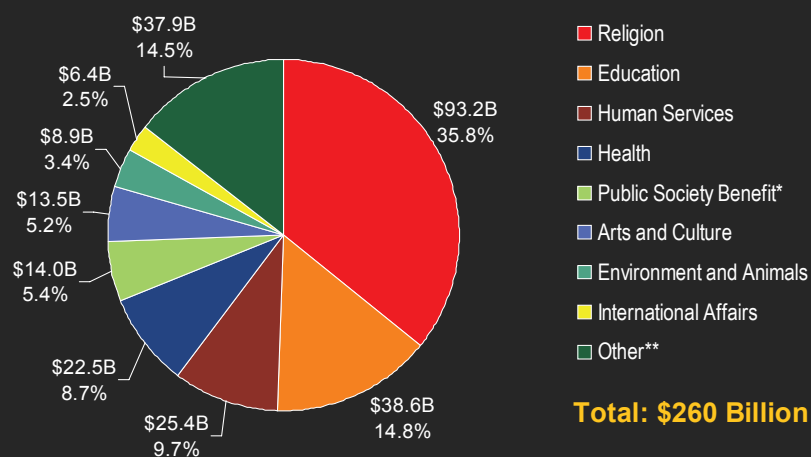
David Blinder, Ph.D.
Associate Vice Chancellor, University Relations
University of California, Berkeley

UT-Nomura College Management Forum
December 7, 2007

“The great use of life is to spend it for something that will outlast it.”

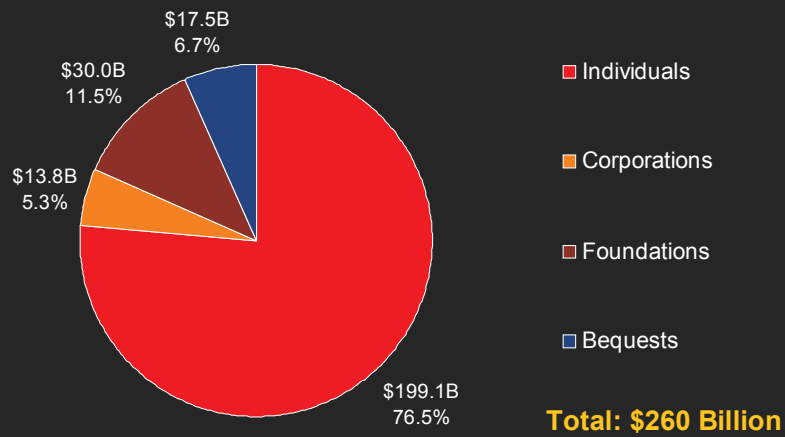
—*William James*
American Philosopher (1842–1910)

U.S. Philanthropy by Recipient Type, 2005



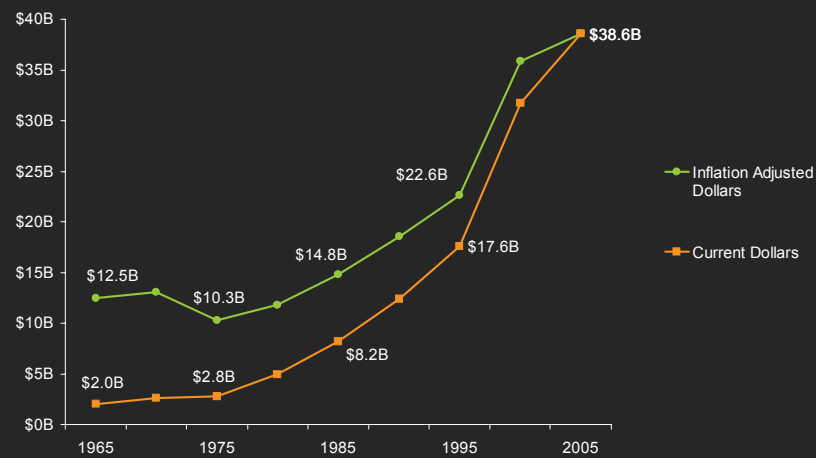
*Includes disaster relief organizations. **Includes gifts to foundations, deductions carried over and other unallocated giving. Figures are rounded, in billions. Source: Giving USA 2006.

U.S. Philanthropy by Source, 2005



Figures are rounded, in billions. Source: Giving USA 2006.

U.S. Philanthropy for Education, 1965–2005



Figures are rounded, in billions. Source: Giving USA 2006.

“Never think you need to apologize for asking someone to give to a worthy cause, any more than as though you were giving him or her an opportunity to participate in a high-grade investment. The duty of giving is as much his or hers as is the duty of asking yours.”

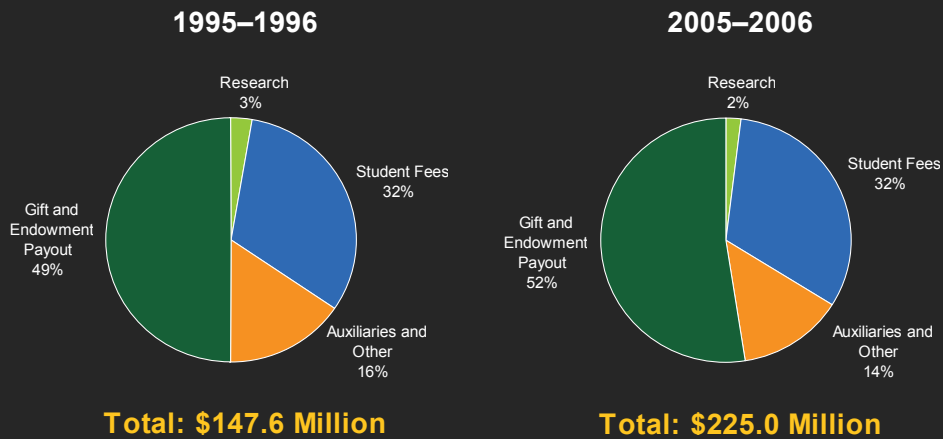
—*John D. Rockefeller, Jr.*
American Industrialist and Philanthropist
(1874–1960)

Largest Endowments at U.S. Institutions of Higher Education, 2007

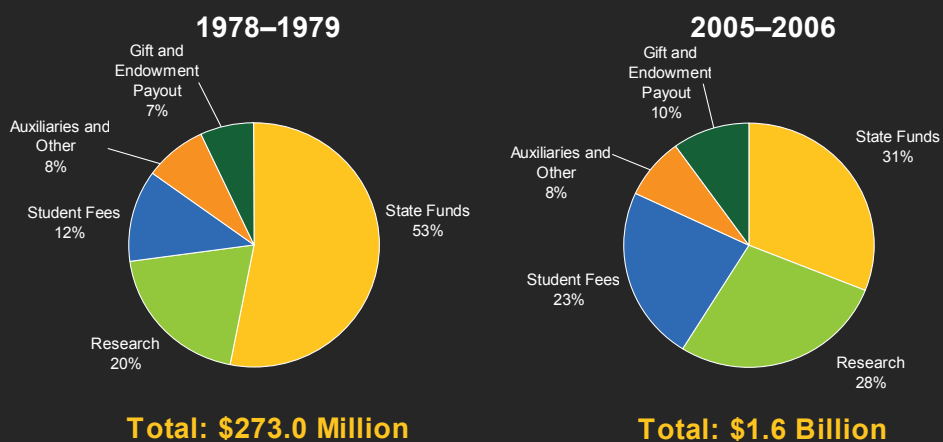
	Endowment Value	Investment Return	Spending Rate
Harvard	\$34.9B	23.0%	3.9%
Yale	\$22.5B	28.0%	3.8%
Stanford	\$17.2B	23.0%	4.4%
Princeton	\$15.8B	24.7%	4.6%
Univ. of Texas	\$14.4B	18.2%	4.4%
MIT	\$10.0B	22.1%	4.3%
Columbia	\$7.2B	23.1%	*
Univ. of Michigan	\$7.1B	25.6%	3.8%
Univ. of California	\$6.7B	20.1%	4.2%
UC Berkeley Foundation	\$0.8B	20.2%	5.0%

*Declined to provide. For fiscal year 2007 (July 1, 2006–June 30, 2007). Source: *The Chronicle of Higher Education*, November 2007.

Sources of Revenue: Wellesley College

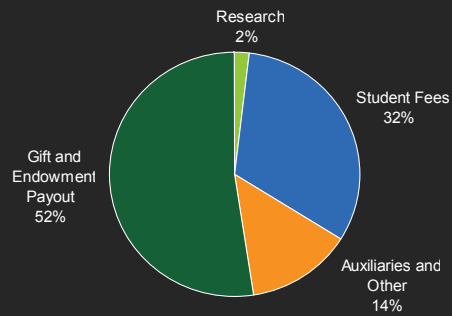


Sources of Revenue: UC Berkeley



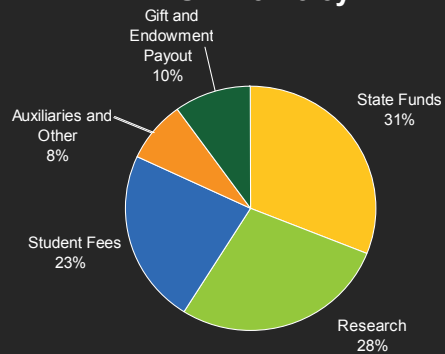
Sources of Revenue Comparison, 2005–2006

Wellesley College



Total: \$225.0 Million

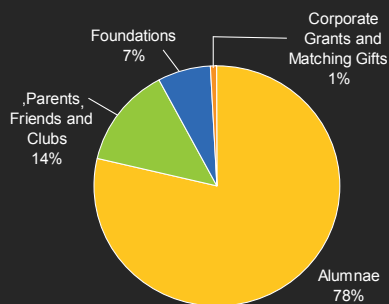
UC Berkeley



Total: \$1.6 Billion

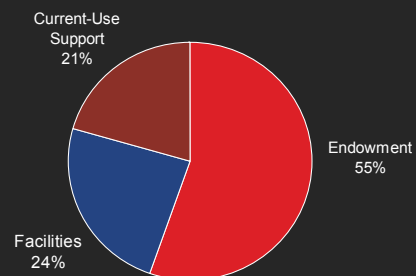
Campaign for Wellesley Giving, 2000–2005

By Source

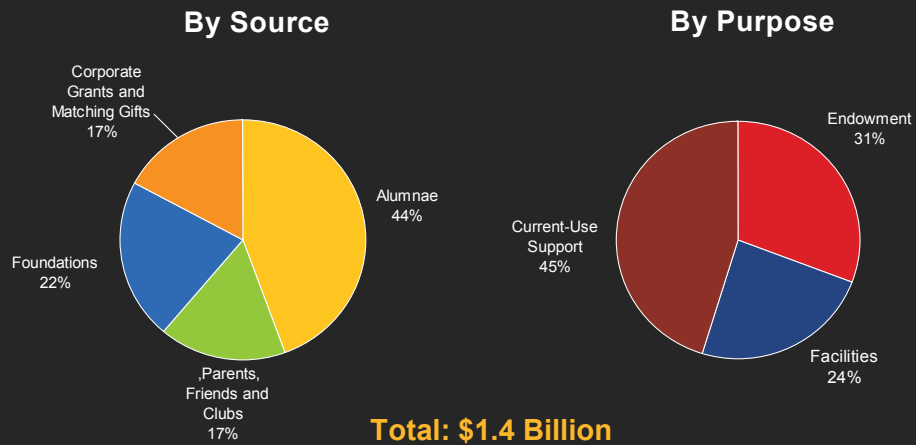


Total: \$472.3 Million

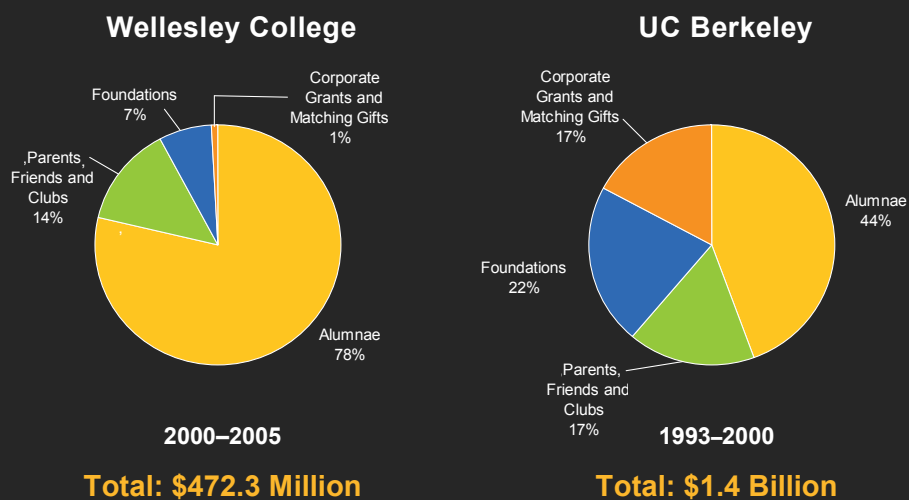
By Purpose



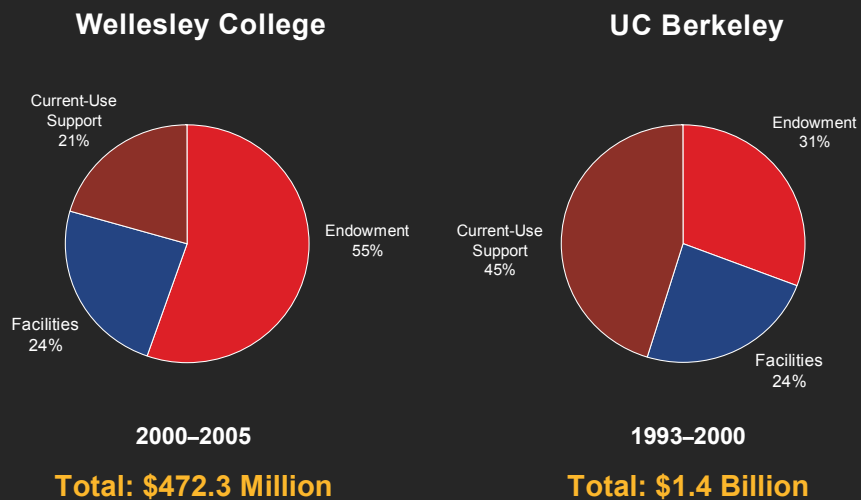
UC Berkeley New Century Campaign Giving, 1993–2000



Campaign Giving Comparison by Source



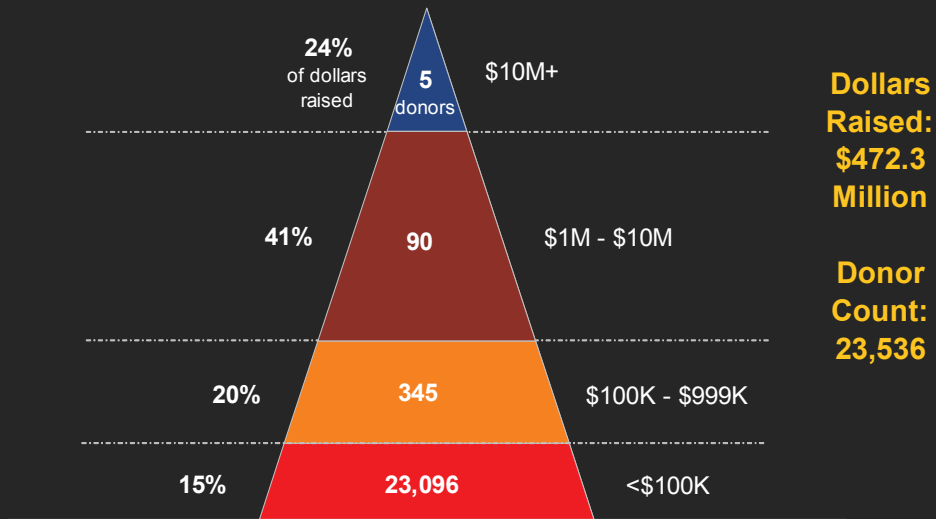
Campaign Giving Comparison by Purpose



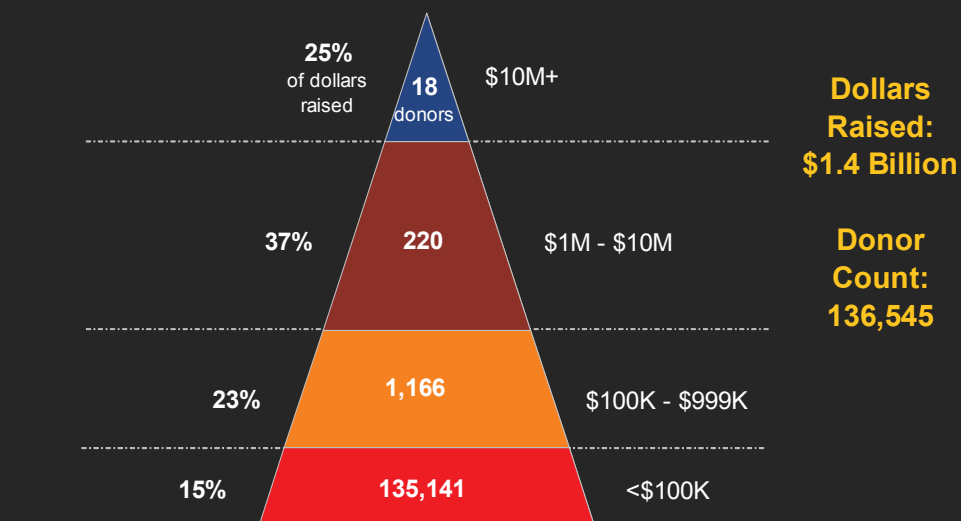
“In the human world, abundance does not happen automatically. It is created when we have the sense to choose community, to come together to celebrate and share our common store. Whether the 'scarce resource' is money or love or power or words, the true law of life is that we generate more of whatever seems scarce by trusting its supply and passing it around.”

—*Parker J. Palmer*
Author and Educator (1939–)

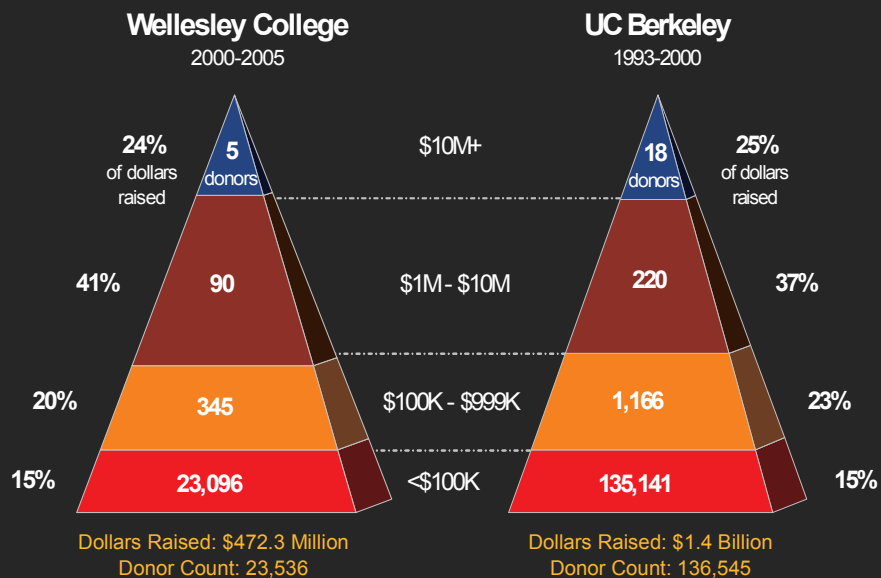
Campaign for Wellesley Gift Pyramid, 2000–2005



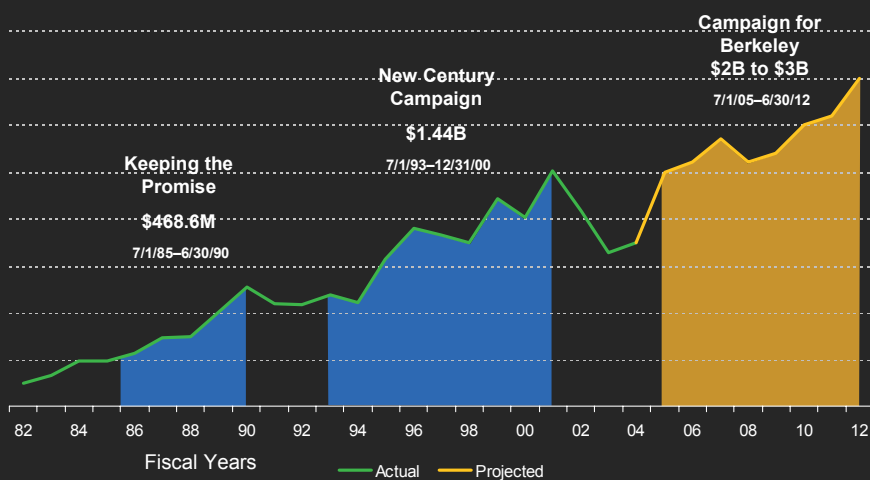
UC Berkeley New Century Campaign, 1993–2000



Campaign Gift Pyramid Comparison



UC Berkeley Fundraising Campaigns



“To receive everything, one must
open one’s hands and give.”

—*Taisen Deshimaru-roshi*
Zen Master (1914–1982)

太野

引き続き、「日本の大学における寄付募集の現状と課題」と題して、本共同研究で実施したアンケート調査の集計結果からの研究報告を、東京大学大学総合教育研究センター両角亜希子助教より報告します。

研究報告

「日本の大学における寄付募集の現状と課題」

両 角 亜希子

(東京大学大学総合教育研究センター助教)

東京大学の両角です。「日本の大学における寄付募集の現状と課題」についてのアンケート調査の簡単な報告をします。お手元の資料にディスカッションペーパー2という冊子が入っているかと思います。こちらに詳しい結果が出ていますので、お時間のあるときにご覧ください。今日は、最初に寄付募集調査の概要について説明して、そのあと結果をいくつか紹介し、そのうえで日本の現状と課題をまとめて発表します。

まず、寄付募集調査の概要です。このアンケート調査は共同研究の一環として2007年3月から4月にかけて実施しました。調査対象は日本国内全部の国立大学法人、公立大学・公立大学法人、学校法

人、計691校に対して行いました。アンケートを理事長あるいは学長に郵送して、郵送、ファクス、電子メールの三つの方法により回収しました。

回収率は、報告書の85ページから調査票が出ています。今回、調査票を二つの部分に分けました。一つは寄付募集の取り組みについて尋ねた「本体」部分とわれわれが呼んでいるもの、もう一つが「別紙」というもので、違う色の紙を付けて寄付募集の実績について尋ねています。

われわれはいろいろな大学でいくらどう集めたのかという数字をできるだけ細かく知りたいのですが、プレ調査をしたところかなり抵抗感が大きいということで、これによってアンケートの回収率が下がってしまうのはもったいないので、二つの部分に分けて、別紙については「できればご回答ください」というかたちで調査を実施しました。その結果、本体部分については258校、37.3%の回収率を得ました。実績については162校、23.4%の回答を得ました。

どういう大学から回答をいただいたのかというプロフィールについて紹介します。これを見ると、当たり前ですが私学が大半を占めています。これがどれくらい日本の大学を代表しているのか、「学校基本調査」と比べました。学校基本調査で国立大学、公立大学はともに約12%を占めています。それと比べれば、今回の回答は国立大学がやや多い傾向にあると言えます。ただ、規模についてはほとんど偏っていません。大規模な有名大学ばかりが答えていることはないので、規模のばらつきはあります。

続いて、調査結果について紹介します。回答大学に対して「寄付募集を実施したことがあるのかどうか」と尋ねたところ、回答校の76%が「実施経験あり」と答えています。規模が大きい大学ほど、創設年が古い大学ほど、実施している傾向が明確に見られました。一方、「実施したことがない」という大学も25%ほど見られました。設置者別に言うと、国立大学が15%、私立大学が18%、公立大学が85%でした。つまり、公立大学で「実施したことがない」という大学がかなり多いことがわかります。

「なぜ実施しないのか」と聞くと、「寄付募集の方法や運営体制がわからない」が41%、「寄付の文化や重要性に対する理解が低い」が22%、「同窓会との連携が取れない」、「寄付者に関する情報が得られない」というのもかなり多くありました。「寄付の文化・重要性に関する理解が低い」以外については、寄付募集の体制が整っていないことが実施できない理由ととらえられます。実施していない大学に「今後、実施するつもりはありますか」と尋ねたのですが、約4割が「今後も実施するつもりはない」と回答しています。

寄付募集をどのような方法で実施しているかについてです。東大も今130周年ということで募金活動を行っていますが、このような「周年事業とか複数年度にかけて実施するキャンペーンとして実施したことがある」が約8割で大半を占めています。この傾向は国立・私立でほとんど変わりません。「経常的に募集を実施」、例えば新入生や在学生の父兄、教職員、卒業生などに毎年寄付をお願いするというかたちは63%にすぎません。設置者別に見ると、国立が54%、私学が66%で、国立でこういった取り組みが遅れている傾向が見られます。

続いて、実施の体制についていくつか説明します。どういった部門で寄付募集を担当しているのかを尋ねました。国立大学では「総務」が38.5%、「同窓会・後援会等」が28.2%という回答でした。これに対して私立大学では、「財務・経理」が56%、「法人事務局」が33%となっています。

一方、規模別に見ると、明らかに規模の小さい大学で「財務・経理」とか「法人事務局内部」で寄付募集をやっているという傾向が見られます。これは私立大学全般の傾向というよりは、私学は規模が小さい大学が多いので、そういった大学の特徴が表れたと解釈するほうがよいと思います。「募金局などの専任部署を置いているか」については、学生数が多い大学ほど「設置している」という傾向がかなり明確に見られました。

担当職員をどのように配置しているかです。「恒常的に兼任の職員を置いている」が一番多くなっています。続いて多いのが、「全く置いていない」です。「恒常的に専任の職員を置いている」という大学は現時点ではかなり少ないです。これについては、規模の大きい大学ほど置いているという傾向が見られました。

恒常的に職員を置いている場合、具体的に何名ぐらい置いているのかを示したのが次のグラフになります。全体で28校しかないのですが、専任の担当職員を置いている人数は、一番多いのは2人ということでそれほど多くはありません。兼任の職員についても、置いていても1人か2人というのが多いです。ただ、国立大学だけを見ると3、4人置いているのが全体の約4割で、規模が大きい国立大学では人数もいっぱい置けるということがわかります。

寄付してくれた人にどのようなフォローアップの方法をしているのかです。最も多かったのが「感謝状や記念品の贈呈・送付やあいさつに行ったりする」で、国立では64%ぐらいがやっています。これも規模が大きい大学ほどやっていて、学生数が1万人以上の大学では73%が実施しています。

「建物に寄付者名を冠したり、芳名板を設置する」というのも比較的よくなされています。これも規模が大きいほどやっていて、1万人以上だと57%の大学がこうしたフォローアップをしています。三つ目に多かったのが「記念事業や会食の場に招待する」というものです。これについては大学の規模による違いはほとんど見られません。

「その他」が大きな割合を占めていますが、芳名録の作成及び送付とか、大学の広報誌に氏名を掲載したり、大学の広報誌自体を送付するというをやっている大学がいくつかありました。この中に「特に実施はしていない」と回答した大学も7校程度ありました。

同窓会や後援会との協力関係がどうなっているのかは、グリーンの部分大学が単独で募集しているもの、黄色い部分が共同で実施しているものです。国立については若干共同実施パターンが多いのですが、私学についてはほぼ拮抗しています。規模との関係で言えば、規模が大きい大学ほど共同で実施するケースが多いこともわかっています。

実績の部分について紹介します。寄付募集の目標金額についてキャンペーン・経常的募集について分けて示したものです。キャンペーンは水色の部分で、「1億円以上5億円未満」が最も多いです。規模との関係については、千人未満の大学は目標値もかなり高いですが、恐らく宗教系とか何らかの支持母体を持っている特殊な大学だと思われます。千人以上の大学に限定すると、規模が大きい大学ほど目標値が高い傾向が見られます。また、キャンペーン開始時期が古いほど目標値も低いです。経常的募集については「無回答」が約半数ですのであくまで参考数値ですが、「1万円未満」が多いです。

「こうした目標をどれくらい達成したのか」と尋ねました。ばらつきもかなり大きいのですが、全体的に見れば達成率はあまり高くないと言えるのではないのでしょうか。目標の数値の高さ自体を低く設定していれば達成しやすいのではないかと考えるかもしれませんが、目標金額と達成度合いは全く関係がありませんでした。

続いて、寄付募集活動に要した費用です。これについては「無回答」がかなり多いです。こうした数値を出せないのか出さないのか判断が要るところかと思えます。そういう点に留意はすべきですが、キャンペーンによりお金をかけているということが明らかに一つ言えます。

卒業生と教職員の寄付募集参加率です。われわれが想像していたより参加率が高いので若干驚きました。卒業生については「10%未満」が40%で最も多いですが、「60%以上」の大学も9%ぐらいあって、かなり頑張っているところもあります。

一方、教職員の参加率は卒業生の参加率よりかなり高く、「60%以上」の大学が22%になっています。

「寄付募集の達成度合い」という15ページ目のスライドがありましたが、達成度合いといろいろなものの相関を取ってみたところ、唯一、関係が見られたのが教職員の参加率で、教職員が頑張って寄付したところは何とか目標値を達成したというのが今の姿ではないかとわかりました。

寄付募集したものをどのような目的に使うのか。キャンペーンについては、特に私学でその傾向が顕著ですが、「施設の整備・拡充」に使っているものが多いです。私学はここに偏っているのですが、国立は法人化して財務基盤の強化が今、課題になっていることもあり、それに加えて「基金の創設・強化」、「教育研究資金の整備・拡充」、「記念行事」などにもかなり使っています。

経常的募集の私立大学については、「施設・設備の拡充」が43%、「教育研究資金の整備・拡充」が38%、「基金の創設」とか「奨学資金の整備・拡充」が18%となっています。私学ではキャンペーンに比べて経常的募集のほうがさまざまな目的に使っていることもわかります。

受け入れた寄付の用途指定がどれくらいあるのか、図表を二つ示しています。キャンペーンでは用途を指定した寄付が多く、経常的募集では用途指定をしていないものが多いという特徴です。

寄付主体別の寄付の金額の比較ですが、キャンペーンの結果のみ示しました。国立は77%が個人、私立は67%が個人になっています。これだけを見るとアメリカとそう変わらないと思うかもしれませんが、聞き取りしたところによると、個人といっても、日本の場合は卒業生はそれほど高くなく、新入生の両親や在学生の両親からの受け入れが多いのがアメリカとはかなり異なる点で、ここで指摘しておきます。

「寄付の獲得に何が効果がありましたか」と聞いたところ、「寄付の税制優遇措置」がだんトツで一番になりました。この理由は解釈しかねるところもありますが、それ以外にも「同窓会や後援会との連携」、「理事・学長・教職員の理解と協力」、「寄付者へのフォローアップ」、「ノウハウ」とか「基本データベースの充実」など、それなりにやってみれば効果があると感じているようです。

国立と私立の傾向の違いも出ていますが、規模の違いについて小規模の大学ほど「効果があった」と答えているのが、「理事長や学長、教職員の理解と協力」、「募集方法、趣意書の作成などのノウハウ」、「基本情報データベースの作成」などです。逆に大規模大学ほど、「寄付者へのフォローアップ」、「募金活動に必要な予算がついた」を挙げていました。

ここで「その他」とありますが、多かった回答は、例えば「寄付金額の単位を小さくする」とか「申込書とか振込用紙を寄付候補者に送る」というふうに、寄付者の利便性を高めるようなさまざまな工夫が挙げられていました。それ以外に「今なぜ寄付が必要なのか、何に使うから今どうしても欲しいということちゃんとアピールすることも効果的であった」と書かれていました。

解決すべき課題です。「寄付の文化や重要性に関する社会の理解」が一番大きくなっています。これは時間をかけながら解決していく問題です。その他いろいろありますが、特に大規模校ほど「これは問題だ。課題だ」と答えた項目が、「寄付者との十分なコミュニケーション」、「理事・学長・教職員の理解・協力」、「ノウハウ」です。この辺りが大規模大学でかなり多く○が付いていました。

続いて、寄付募集と大学の中長期計画策定の関係について見ていただきます。上の図表は、中長期計画を策定している大学のほうが寄付募集を実施している傾向が見られることを示しています。下の図表は、中長期的計画を策定している、または現在策定中の大学だけを取り出したところ、公立大学では71%、国立では66%、私立では54%が、「計画は持っているがその中に寄付募集計画が入っていない」ということです。かなりの大学で、計画は持っていますがその中に寄付募集が入っていません。

こちらと同じく中長期計画を策定あるいは現在策定中の大学だけを取り出してみたのですが、寄付募集を実施したことがない大学で計画にそれが含まれていないのは当然ですが、寄付募集を実施した

ことがある147校だけに注目しても、約半分は中長期計画の中に寄付募集計画が含まれていないことが明らかになりました。

簡単に、日本の特徴と今後の課題についてまとめます。本調査から明らかになった現状ですが、寄付募集自体が今後発展を見られる分野ではありますが、その中でも特に経常的募集にあまり積極的ではないという現状が明らかになりました。

特に使途の指定がない寄付も多いという点で、戦略の可能性を広げることができます。寄付というのは習慣化すること、ずっと続けていくことが大事だというブラインダーさんのお話がありましたが、そういった観点からも、たまにあるキャンペーンよりも経常的募集に力を入れていくのは、一番問題視されていた寄付の文化や重要性を理解させることにつなげるためにも大事な取り組みなのではないかということです。

もう一つ明らかになったのは、そのためにできる余地もまだあるのではないかということです。例えば担当職員もほとんど配置していませんし、予算もそれほど多くありません。また、寄付者へのフォローアップも必ずしも十分ではありません。特に卒業生の寄付参加率が低いです。低いということは、今後、高められる可能性があるということです。「寄付募集のためのノウハウを知りたい」という声も多く見られました。これが現状ではないかと思います。

今後の課題ですが、どこから努力を始めればよいのか。例えばウェルズリー大学とはあまりにも違いすぎてどこからやればいいのかと疑問に思うかもしれません。ただ、アメリカの大学から学べる点はたくさんあります。例えば、寄付者へのアプローチ、実施体制でどのような努力をしているか。また、獲得した寄付を使う際にどういった点に気を配っているのか。どのくらいの費用をかけて、どれくらいの寄付を獲得することを目指すのか。だれがイニシアチブを取って始めるのか。この辺りがあとのパネルディスカッションで質疑になるポイントではないかと思います。

それに加えて、われわれのほうで言っておきたいことがあと2点あります。「中長期計画との関係があまりない」と言いましたが、寄付募集は長い目で考えていく必要があるので、中長期的な観点からの計画をもう少しやっていく必要があります。

もう1点は、経常的募集で卒業生からの寄付を増やしていこうと考えたとき、卒業生から寄付をもらおうと思えば、「この大学に行ってよかった」とか「この大学のために何かしよう」と思わせなければならぬわけで、教育の効果をより実感してもらうかたちで提供していく努力も、お金を集める努力と同時にしていかなければなりません。それはよいサイクルが働いていくということで、大学にとってお金も集まるし、いい教育もしていければますますいいことだと考えています。私からの報告は以上になります。ご清聴ありがとうございました。

<研究報告>

日本の大学における寄付募集の現状と課題 －アンケートの集計結果から－

2007年12月7日(金)
両角 亜希子(東京大学)

1

本報告の内容

1. 寄付募集調査の概要
 - 調査方法、回答大学のプロフィール(4-5)
2. 調査結果の紹介
 1. 寄付募集実施の有無、方法(7-8)
 2. 実施の体制(9-13)
 3. 寄付募集の実績(14-20)
 4. 効果があった点と今後の課題(21-23)
 5. 寄付募集と中長期計画策定の関係(24-25)
3. まとめ－現状と課題

2

1. 寄付募集調査の概要

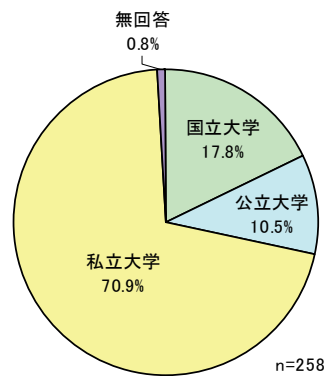
3

アンケート調査の方法

- 調査時期: 2007年3～4月
 - 調査対象: 日本国内の国立大学法人、公立大学・公立大学法人、学校法人(計691校)
 - 調査方法: アンケートは郵送し、郵送・FAX・電子メールにより回収した。
 - 回収率
 - 寄付募集の取り組み(本体)・・・258校(37.3%)
 - 寄付募集の実績(別紙)・・・162校(23.4%)
- ※ただし「寄付募集の実績」を尋ねた設問には無回答が多かったため、結果の解釈には留意すべきである。
(今回の発表資料では、14～20頁で紹介した部分)

4

回答大学のプロフィール



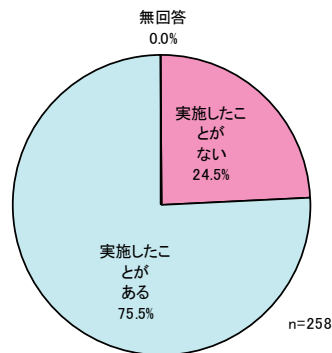
- 私立大学が多数を占める。
- 「学校基本調査」では国立大学・公立大学はともに12%
→今回の回答は国立大学がやや多い傾向。

5

2. 調査結果の紹介

6

寄付募集の実施経験



■ 76%が実施経験あり

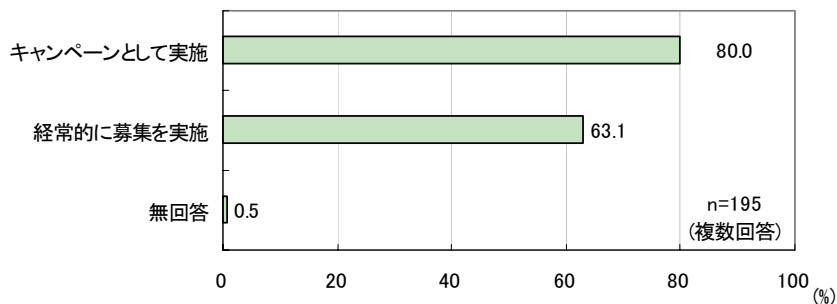
- 規模が大きいほど、創設年が古いほど、実施している

■ 実施しない理由

- 募集方法や運営体制がわからない(41.3%)
- 寄付の文化や重要性に対する理解が低い(22.2%)
- 同窓会などとの連携が取れない(20.6%)
- 寄付候補者に関する情報(住所など)が得られない(20.6%)

7

実施の方法



- 「キャンペーンとして実施(周年事業、複数年度にかけて実施)」が80.0%
- 「経常的に募集を実施」は63.1%に過ぎない。

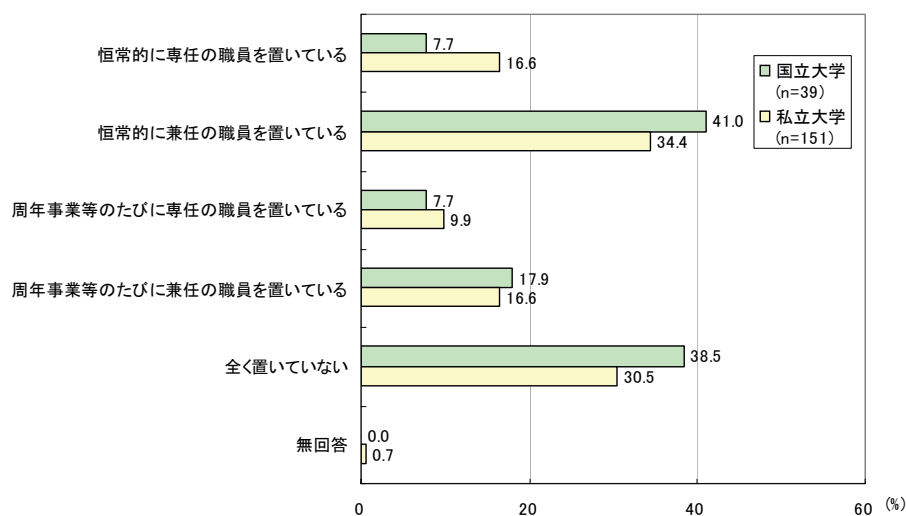
8

実施の体制(1): 担当部署

- 国立大学では「総務」(38.5%)、「同窓会・後援会等」(28.2%)
- 私立大学では「財務・経理」(55.6%)、「法人事務局」(33.1%)
- 「募金局など専任部署」は学生数が多い大学ほど設置している
 - 「～1000人」7.4%、「1000～3000人」15.2%、「3000～5000人」16.2%、「5000～10000人」28.3%、「10000人以上」37.8%

9

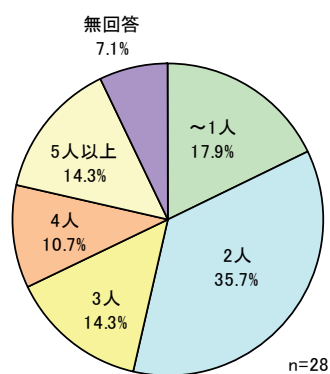
実施の体制(2): 担当職員の設置①



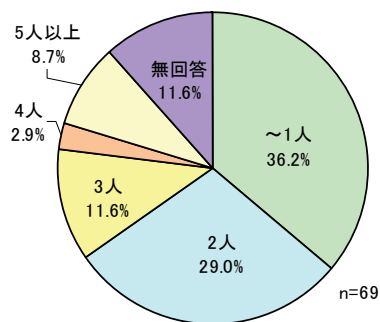
10

実施の体制(2): 担当職員の設置②

<寄付担当職員: 恒常的・専任>

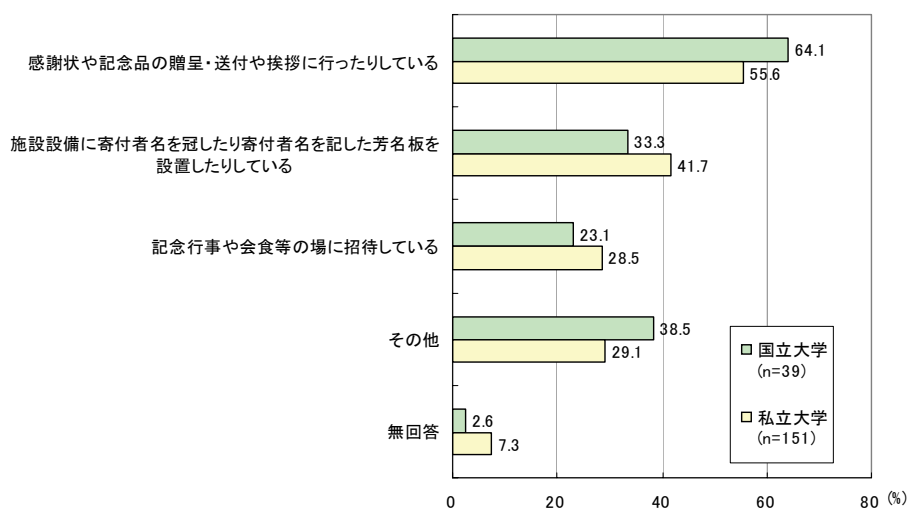


<寄付担当職員: 恒常的・兼任>



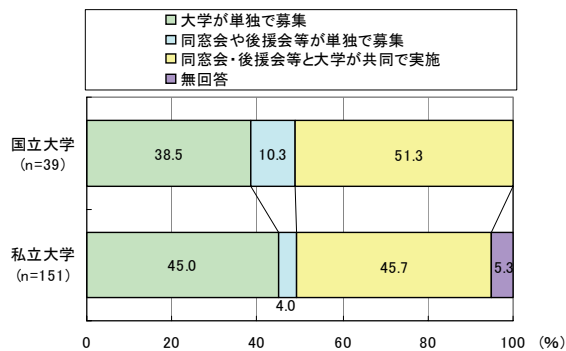
11

実施の体制(3): 寄付者へのフォローアップの方法



12

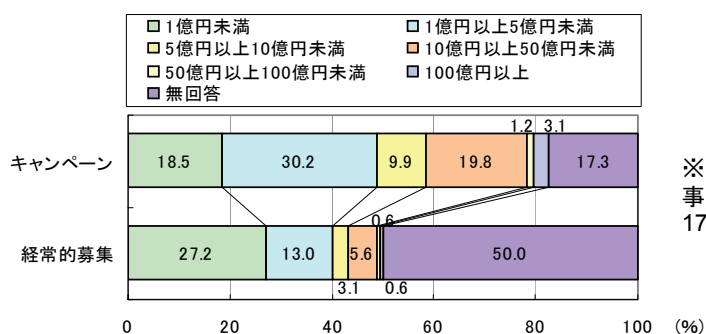
実施の体制(4): 同窓会や後援会との協力



- 国立・私立を問わず、「大学単独で募集」と「共同で実施」がほぼ同じ割合。
- 規模が大きい大学ほど、共同で実施するケースが多い。

13

寄付募集の目標金額



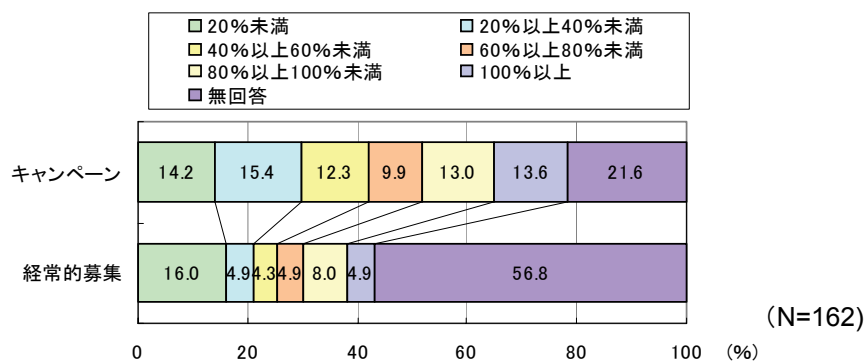
※キャンペーンは直近の事業、経常的募集は平成17年度決算ベース。

(N=162)

- キャンペーンでは、「1億円以上5億円未満」が最も多い。規模が大きい大学ほど目標値も高い。キャンペーン開始時期が古いほど、目標額が低い。
- 経常的募集では、「1億円未満」が多い。

14

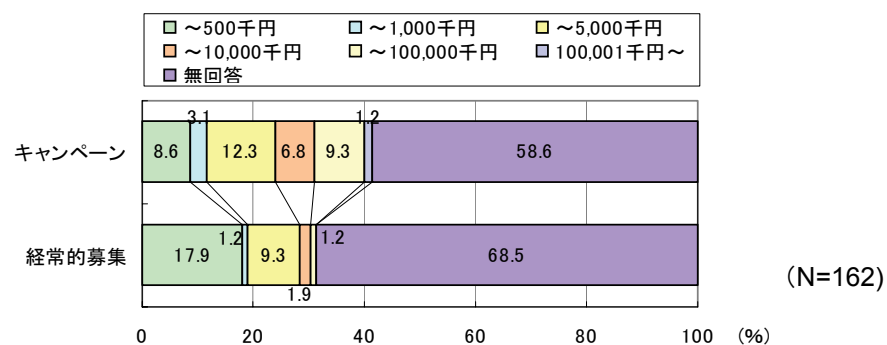
寄付募集の実績(達成度合い)



- 目標の達成率はあまり高くない。

15

寄付募集活動に要した費用

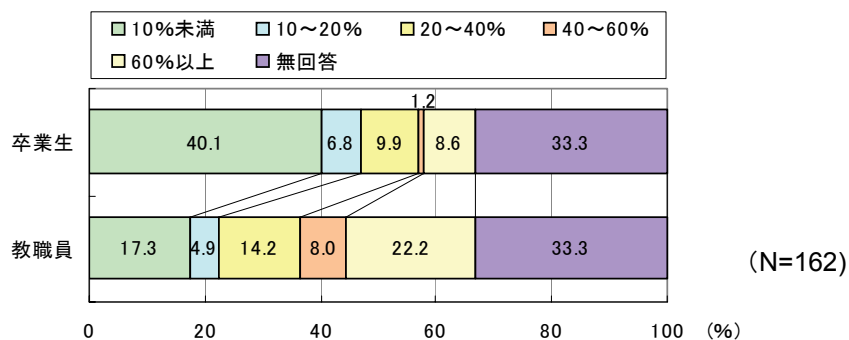


- 無回答が多い点に留意すべきだが、キャンペーンのほうにより投資しているようだ。

16

卒業生と教職員の寄付募集参加率

<キャンペーンの結果>

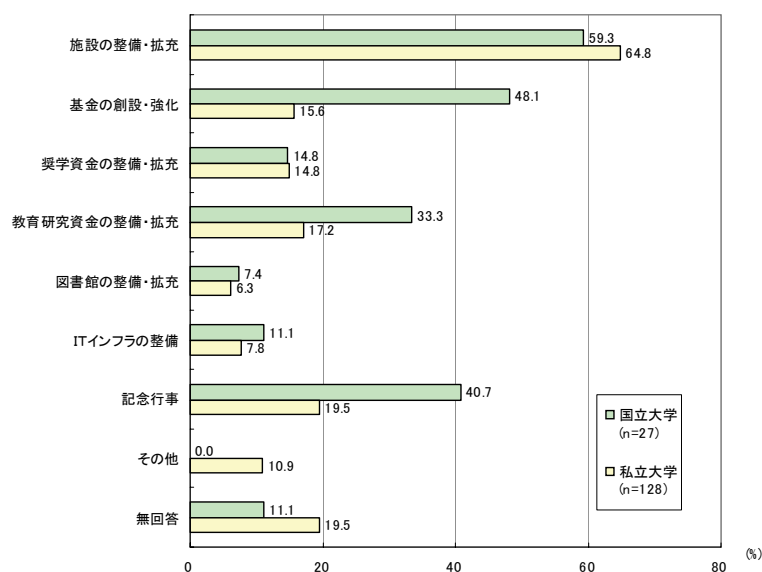


- 「卒業生」では「10%未満」が40.1%と最も多い。
- 「教職員」では「卒業生」よりは参加率が高く、「60%以上」の大学が22.2%に達している。

17

寄付募集の目的(用途)

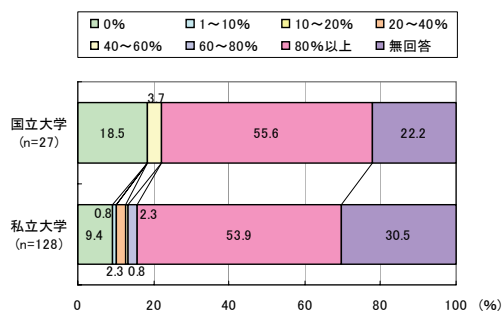
<キャンペーンの結果>



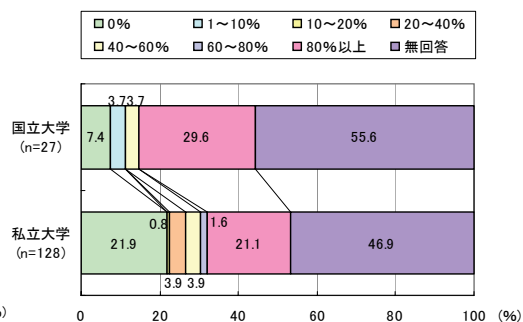
18

受入寄付の用途指定の有無

<キャンペーン>



<経常的募集>



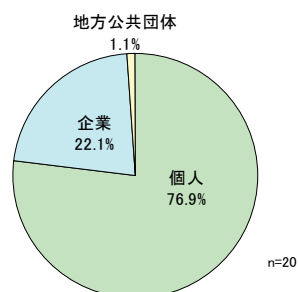
- キャンペーンでは用途を指定した寄付が多く、経常的募集では、用途を指定しないものも多い。

19

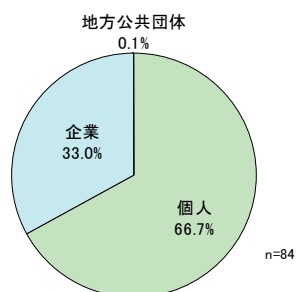
寄付主体別の受入寄付

<キャンペーンの結果>

<国立大学>



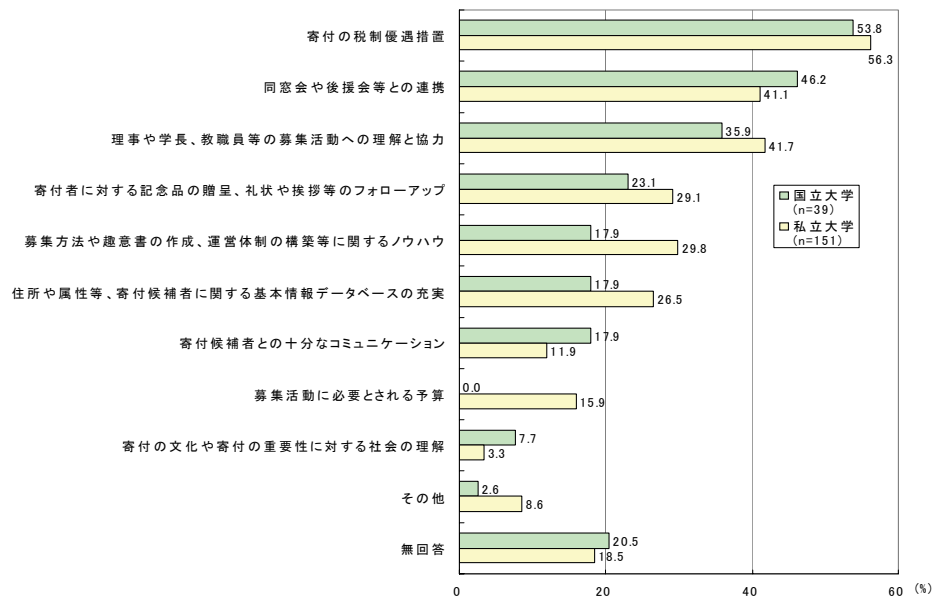
<私立大学>



※個人からの寄付は、新入生の両親からの受け入れが多い。

20

寄付の獲得に効果があった点(1)



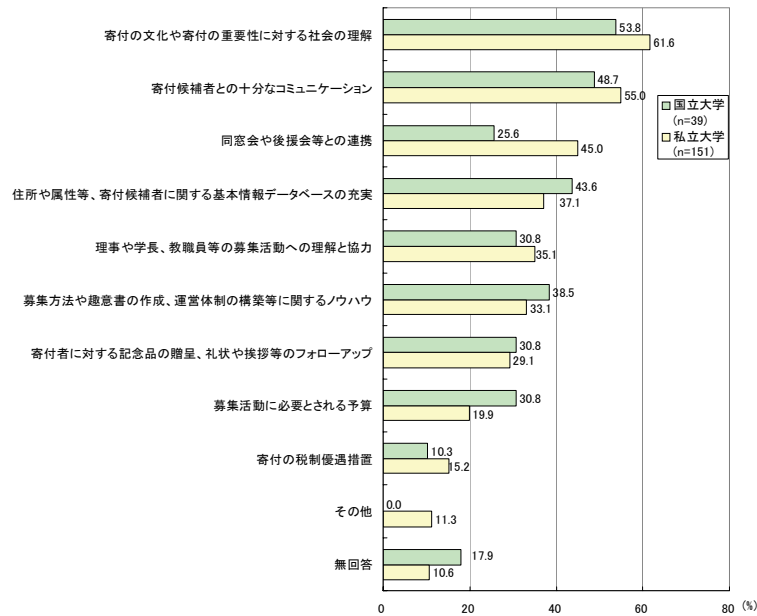
21

寄付の獲得に効果があった点(2)

- 小規模の大学ほど効果があった点
 - 「理事長や学長、教職員等の理解と協力」
 - 「住所など寄付候補者の基本情報データベースの充実」
- 大規模の大学ほど効果があった点
 - 「寄付者へのフォローアップ」
 - 「募集活動に必要な予算」
- 「その他(自由回答)」で多かった回答
 - 寄付者の利便性を高める(寄付金額の単位を小さくする、申込書や振込用紙の送付)
 - 寄付需要のアピール

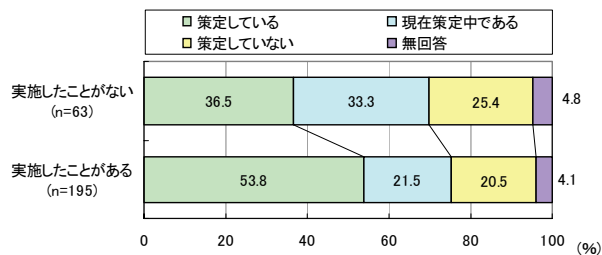
22

解決すべき課題

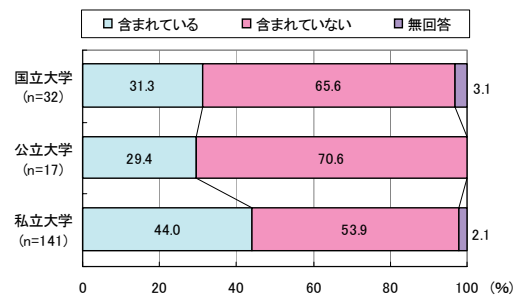


23

寄付募集と中長期計画の関係(1)



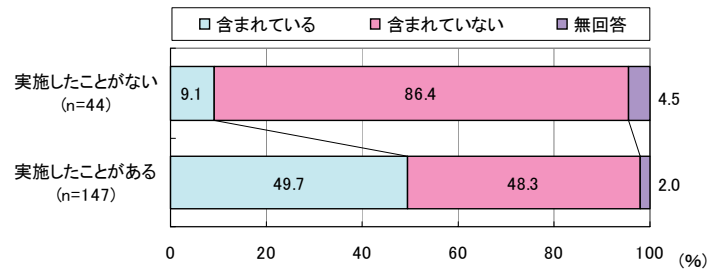
中長期計画を策定している大学の方が、寄付募集を実施している傾向が見られる。



中長期計画を策定・現在策定中の大学(190校)のうち、公立では71%、国立では66%、私立では54%がその計画の中に寄付募集計画がふくまれている。

24

寄付募集と中長期計画の関係(2)



- 中長期計画を策定・現在策定中の大学(191校)のうち、寄付募集を「実施したことがある」147校をみても、その約半分は、中長期計画の中に寄付募集計画が含まれていない。

25

3. まとめー現状と課題

26

調査から明らかになった現状

- 経常的募集にあまり積極的ではない。しかし、とくに使途指定のない寄付は戦略の可能性を広げることができる。
- そのために、できる努力の余地はまだ大きい。
 - 担当職員もほとんど配置していない。
 - 寄付獲得のための予算もそれほど多くはない。
 - 寄付者へのフォローアップも不十分である。
 - とくに卒業生の寄付参加率が低い。

27

今後の課題

- どこから努力を始めればよいのか。
- アメリカの大学から何を学ぶか。
 - 寄付者へのアプローチ、実施体制などで、どのような努力をしているのか。
 - どれだけの費用をかけて、どれだけの寄付を獲得することを目指すのか。
 - 誰がイニシアティブを取るのか。
- 中長期的な観点から、寄付募集を考える必要性。
- とくに卒業生からの寄付を求めるのであれば、教育の効果をより実感できる形で与えていく努力も同時に求められる。それは大学にとっても良いことである。

28

パネルディスカッション

「日本の大学の財務基盤の強化に向けた 寄付の活用方策を探る」

〈パネリスト〉

デビッド・ブラインダー（カリフォルニア大学バークレー校アソシエート・バイスチャンセラー）／國澤隆雄（大阪医科大学理事長）／金子元久（東京大学大学院教育学研究科長）／両角亜希子

〈司会〉

小林雅之（東京大学大総センター教授）／片山英治



片山

皆様、お待たせしました。パネルディスカッションでは、先立って行われた基調講演や研究報告をベースとして、日米の大学における寄付募集の違いを踏まえながら、今後、日本の大学が財務基盤の強化を図っていくうえでどのような寄付の募集、活用方策があるかについて、一緒に考えていきたいと思います。

最初にパネリストをご紹介します。向かって左から、基調講演にてお話しいただいたカリフォルニア大学アソシエート・バイスチャンセラーのデビット・ブラインダー様、大阪医科大学理事長の國澤隆雄様、東京大学大学院教育学研究科長の金子元久教授、先ほど研究報告を担当した東京大学大学総合教育研究センターの両角亜希子助教です。なお、共同司会を務めますのは、東京大学大学総合教育研究センターの小林雅之教授と不肖片山です。どうぞよろしくお願いいたします。

この2時間弱にわたるパネルディスカッションは若干テーマを考えていますが、適宜、会場の皆様方からご質問等がありましたら、織り交ぜながら進めたいと思います。

基調講演にて「アメリカの大学における寄付募集と機会と課題」というタイトルでブラインダーさんからお話がありました。最初に金子先生から、この基調講演を受けてコメントをいくつかいただければと思います。よろしくお願いします。

金子 コメント

金子です。私が皆様方の前でお話しするのは、多分、専門が高等教育ですので、その関係でお話しすることになっているのだと思うのですが、決してファンドレイジングがうまいからではありません。

先ほど小宮山先生は高邁な立場から、「5兆円、何とかしなければいかん」とおっしゃっていました。東大の中では、あのような社会的な見地からではなく、「金をちゃんと持ってこい」とわれわれ部局長は言われています。私の部局は寄付を募る成績で一番低い部類に入っています。そういう意味で、皆様方に「こうしたらよい」ということを申し上げる立場にありません。

ただ、私は、日本とアメリカの寄付の在り方の違いについて、いくつか疑問に思っていることがあ

ります。今日はせっかくブラインダーさんが来ていらっしゃると思いますので、むしろブラインダーさんにお尋ねするというかたちでお話をしてみたいと思います。ここからは英語でお話させていただきます。

ブラインダー先生、ありがとうございます。非常に具体的な、そして洞察に富むご説明をありがとうございました。私の視点について話をするよりは、ご質問させていただきたいと思います。ぜひ、われわれの背景や底流に流れるメカニズムを理解することをお手伝いいただきたいと思います。

三つほど質問を用意していますが、一つ目の質問は社会的な背景です。寄付を募る際の社会的背景について、アメリカの状況はどうかを伺います。まず1点目ですが、先ほどの先生のプレゼンテーションの中で、1980年代以降、寄付が非常に急速に伸びたというお話がありました。多くの人たちの印象では、アメリカは歴史的に高等教育への寄付はいつも高かったという認識があると思います。それは正しいと思うのですが、しかし、現在の非常に高いレベルの寄付や基金の大きな増長は最近の傾向である、特に1980年代後半から急に伸びてきたというお話でした。そこで伺いたのですが、どういう要因があったのか。急激にここ20年間で寄付が伸びた、基金が伸びた理由はなぜか。

先ほど経済的な要因のお話をされました。株式市場が好調だったということで、株価平均がずっと上がってきたことと大学への寄付とに相関関係があるというお話でしたけれども、何かほかの経済要因は考えられるのでしょうか。

二つ目は、このような寄付を奨励する政策はどういうものがあったのでしょうか。確かに、寄付を奨励するようなイニシアチブが連邦政府から取られたと理解しています。特に高等教育機関に対しての寄付ですが、80年、90年代にそのような政策が取られたと理解していますけれども、具体的に効果があったのでしょうか。そうであれば教えていただきたいと思います。

三つ目は、制度上の要因です。何か大きな制度上の変化があったのでしょうか。変化があったことで、寄付募集がより積極的に行われるようになったということはあるのでしょうか。例えば、大学の寄付募集に対しての経営もしくは管理の組織が変わったということはあるのでしょうか。

これに関して最近の傾向ですけれども、先ほど見せていただいたグラフの中で、急激に寄付が伸びてきているにもかかわらず、少し下がっているときがありました。最近の5カ年に関して減速があったと理解していますけれども、なぜなのでしょう。

多分これに関して考えられるのは、構造的な変化があったのではないかと思います。例えば、住宅ローンの問題も要因になっているのでしょうか。つまり、将来に対しての不確実性があるということが、何らかのかたちで大学への寄付に影響が出てきているのでしょうか。こういった社会的背景が、私の第1部の質問です。

第2部の質問ですけれども、基金と基金の構築、それに対する基金からの支出について伺います。先ほどのプレゼンテーションの中では、特にここ20年間、基金が急に拡大してきたというお話でした。同時に授業料もここ20年間かなり上がっています。特に私立大学がそうだったのではないかと思います。公立大学でも授業料は上がっています。

先ほどのペーパーの中で、投資収益率が大体20から28%というお話でした。一方、支出率はわずかに4、5%ということでした。ということは、この基金はどんどん自ら急速に増え続けることになると思うのです。そこで質問です。

大学は、基金が膨らんでいるにもかかわらず、授業料を上げ続けることが許されるのでしょうか。これは何かマイナスの影響を寄付者に対して与えないのでしょうか。つまり、基金が伸びているにもかかわらず、高い授業料を課し続けることが可能なのでしょうか。何か違反はないのでしょうか。

次の質問です。両角先生からお話がありましたけれども、寄付が大事なものは、大学で時間を過ごす

学生たちが成功を収めるようにする動機付けにもなるということです。卒業生たちの寄付との関係について、卒業生が大学で得た経験と寄付には関係はあるのか。学生がどういう経験を積んだら、もっと自分の母校に前向きに寄付をするようになるとお考えでしょうか。卒業したあとに「もっと貢献したい、寄付をしたい」と思うようになるのか。それが二つ目の質問です。

三つ目は、寄付募集の組織に関してです。これは非常に大きな質問なので、これに答えようとすれば何時間もかかってしまうかもしれませんが、単に伺いたいのは、どういう内部資源を使って寄付募集されているのでしょうか。確かにいろいろなプロのサービスは存在すると思います。ですから、そのようなサービスを外部から調達することは可能だと思います。どういう体制を取っていらっしゃるのでしょうか。つまり、内部の資源とサービスの外注のバランスはどうやって図っていらっしゃるのか。

それから、三つ目の質問のグループですが、インセンティブ、動機付けについて伺います。先ほどのご発表の中でデータを見せていただきました。それによると、全体の寄付のかなりの部分を卒業生の寄付が占めていると理解しました。卒業生以外の部分はそれほど大きくなかったと思いました。もし、卒業生以外の人たちから寄付があったとすれば、どういう状況で寄付がされたのでしょうか。卒業生以外の人たちはどういう状況のもとで寄付をするようになるのでしょうか。

まず、卒業生が母校に対して寄付をする際に、どういう動機付けが卒業生に関してあるのでしょうか。先ほど哲学的な理由があるという話だったのですけれども、卒業生が母校に寄付をするとしたら、どういう哲学的な理由があるのでしょうか。フィランソロピーといっても、一般的ないわゆるフィランソロピーではないと思うのです。つまり、母校に寄付をするというのは、一般的な寄付とはまたちょっと違った考えがあるのではないかと思います。卒業生にとっての動機は何であるか伺いたいと思います。

それから、公的な機関に寄付をするということ。これは私自身の見解にもつながってくる部分ですけれども、基金が増え続けることによって、政府は高等教育への資金提供を減らすことになるのでしょうか。それとも、政府からの資金が多いと一般の人たちからの寄付はディスインセンティブになるのでしょうか。バークレー校での経験を伺いたいと思います。

それからもう1点、データの中で興味深いと思った点がありました。経常支出用への寄付が大きい。つまり、一般の人用よりも経常支出用のほうが大きな構成を占めていたのが、公立の大学だと先ほどおっしゃいました。公立の大学のほうが寄付の目的が経常支出用だということだったのですけれども、それはなぜか。なぜ公立大学のほうが経常支出用が大きいのかを伺いたいと思います。

それから、税制優遇措置に関して伺います。一般的な考え方だと、アメリカでの税優遇措置、例えば高等教育機関に寄付をした場合のタックス・インセンティブは、日本よりもアメリカのほうがたくさんインセンティブがあるということですけれども、最近の調査によると必ずしもそうではないようです。どのような税制優遇措置があるのでしょうか。多分、控除が一番大きいのだと思います。

私の理解ですと、主要なインセンティブは課税所得から控除されるということです。しかし、ほかの慈善団体と高等教育機関には何も差別はないと思うのですけれども、ほかに何か特別なインセンティブはあるのでしょうか。つまり、大学に寄付をするに当たってのインセンティブは何か特別にあるのでしょうか。あなたの意見では、タックス・インセンティブの中でどれが鍵だと思いますか。

たくさん質問を並べさせていただきましたけれども、ぜひあとでお答えいただければと思います。ありがとうございます。



Contribution to Higher Education Institutions in the U.S.

- A few questions

Motohisa Kaneko (The University of Tokyo)
Todai-Nomura University Management
Forum
7 December 2007

1

Question 1. Social Backgrounds

- The rapid rise in contribution since late 1980s
 - Economic factors? The relation with stock market
 - Policies to encourage contribution ?
 - Institutional factors ?
- Recent trends
 - Why was the recent slow down?

2

Question 2. Institutional Policy

- Endowment expansion and tuition hike
 - Investment return 20-28%, spending rate 4-5%
 - Are the institutions allowed to accumulate while charging more tuition?
 - Any criticism?
- Experience while in school
 - Any relation between experience and contribution among alumni?
- Organization
 - Internal resources and outsourcing

3

Question 3. Motivation/ Incentive

- Rational/Motivation of Giving
 - Alumni
 - Non-alumni
- Giving to Public institutions
 - Would growing size of endowment discourage governments to spend on higher education?
 - Why is the share of donation for current use rather than endowment greater than private institutions?
- Tax incentive
 - What are the tax incentive, and what are more critical in enticing contribution? G

4



• Thank you

5

ブラインダー

もう1回スピーチをしたくなってしまうぐらい非常にすばらしいご質問ばかりでしたが、皆さんとのディスカッションの時間も十分残しておきたいのでそれは控えておきます。

1980年代末から寄付が急上昇する傾向が見られましたが、これはまさに株式市場の株価が上昇したと直接的な相関関係があります。この相関関係は、もう何十年も続いて一貫して見られます。

私がお見せしたグラフの中で示したのですが、この2年間で、高等教育機関への寄付が落ち込んでいました。これは、ドットコムバブルが株式市場において破裂した時期と直接重なっていました。株式市場でそのような暴落が見られると、まさに実際プライベートでの寄付に対しても直接打撃になってしまうわけです。特に大口の寄付の場合には、高等教育機関向けの寄付ということで直接影響が出ます。

また、それ以外の要因としては、アメリカの世帯の所得が全般的に伸びてきたことも挙げることができるでしょう。リセッションもありましたけれども、アラン・グリーンズパン議長のかじ取りが絶妙で、非常に景気が拡大基調を続けることができましたので、アメリカでは世帯の平均所得が上昇を遂げてきたことによって高等教育機関、大学向けの寄付が拡大したと思います。

私立のエリート大学のほうがもっと大きく裨益しています。エリート私立大学のほうが、裕福な家庭の子弟を学生に迎える確率が高くなっています。というのは、裕福であるというよりは、その大学のカリキュラムに向けての準備が周到ということで、裕福な家庭の子弟がそういったエリート大学に進学する確率が高くなっています。こういったエリート大学に入学する子弟のバックグラウンドを考えると、そういう意味では相関関係が見られるわけです。

具体的な統計数値は手元にありませんが、しかし、今、この状況は大きく変わりつつあります。今の状況を見てみると、アメリカのエリート私立大学は、今、意図的な戦略を練って、学生の母体を

できる限り多様化しようとしています。社会的な階級、民族的な要素、エスニックの部分に関しても、なるべく多様化しようという戦略に切り替えています。

また、実際に寄付を奨励するためにどういった方針を立ててきたかという点、この2、30年来で最も重要な要素は、プロフェッショナルなスタッフが、キャンパスの現場で寄付募集活動にかかわってきたことです。これは、特別な寄付募集に関するナレッジを持ち込むということですが、何か訓練で身に着けるというわけではなくて、ある意味では専任のスタッフが必然だと思っています。

ですから、数字とかトレンドを見ると、これらの上位に入っている大学すべては、寄付募集活動に携わるスタッフの数を年々増やしています。例えば、ウェルズリー大学のキャンペーンにおいても、プリンストン大学のキャンペーンにおいても、またカリフォルニア大学バークレー校の場合も、直近のキャンペーンでも、スタッフの増員をキャンペーン期間中に行います。10%の増員を職員に関して行います。もちろんキャンペーンが終了したらスタッフは減員するのではないかと予想されるのですが、減員はありません、増員一辺倒です。

その理由は明らかです。寄付募集が、果たして成功したかどうかを判断するベンチマークは、あなたの所属する機関が1ドルの寄付の募るのにどれぐらいのコストをかけたかということです。ここで言う高等教育機関の場合には、1ドルの寄付を募るのにかったコストは、10%にしかすぎないといった数字です。

ですから、私は2回ほど個人的には説明したのですが、学長、理事会に対して、「これだけのリターンが上がっているのだ」ということで、寄付基金の収益率をも上回っているわけですから、学長の立場でも、理事会の立場でも、職員を減員することは、なかなかしないわけです。

もちろん、これはいろいろな問題を発生させます。というのは、どこの部署においても職員の増員を望むわけです。しかし、実際、その大学に対する収入を増やす効果があることを示すことができれば説得力があります。

ですから、相関関係はあるということです。株式市場が2年間、ドットコムバブルがはじけたときに、大々的な修正局面があったときには、もちろん寄付の金額も減りました。現在、サブプライムローン問題があり、アメリカでも影響を被っている世帯が非常に多くなっていますので、何らかの影響は必然だと思っています。

しかし、ギフトピラミッド、寄付の規模別の見積もりということで、ウェルズリー大学やカリフォルニア大学バークレー校の場合には、寄付の金額は高くなると思います。というのは、アメリカの場合には、日本よりも、富は少ない人口に集中する傾向がありますので、ピラミッド型は変わらないと思います。

寄付基金の拡大と授業料の値上げの問題ですけれども、これは非常に重要なポイントだと思います。また、これに対してはかなり批判があります。マスコミの報道でもたたかれています。つまり、寄付基金が非常に裕福な私立大学でどんどん積み増されているのと同時に、授業料に関しては大幅な値上げを行っているということが批判されています。

だれかが試算して、ハーバード大学が350億ドルを支出すれば、すべての学生に対して長期にわたって無料の奨学金を与えることができると指摘する人もいました。しかし、問題はハーバードの教育の質はどうなってしまうのか、そして、それがどの程度持続可能なのかということです。どこかの時点でハーバード大学も、寄付基金を持たない大学が直面している問題に遭遇することになります。

基金は、ある意味で永久的な寄付ということで、その大学にとって保全できるものですので、現役の学生たちのためだけではなく、将来の世代の学生たちのためでもあるわけです。ですから、二つの

意味での圧力があります。

一つの圧力は、この基金の支出率は低すぎるのかどうか、人為的に低く抑えられ過ぎているきらいがあるのか。一部の指標を見ると、それも当たっているのですけれども、長い目で見れば、むしろ5%程度の支出率が慎重で健全であると考えられています。10%ではありません。ケースによっては、一部の大学が基金からの支出率を引き上げて大々的な予算の問題をやがて抱え込んでしまったという経緯がありました。また、財務状況が非常に深刻な事態に陥ったというケースがありました。ですから、基金の支出率を引き上げることは非常に慎重に当たるべきです。年間で毎年支出率を設定するのですが、慎重に考える必要があります。

それから、実際の基金がどんどん積み増されているということですが、かなり大きな寄付基金を持っている大学の場合には、資格のある学生に対して非常に寛大な支援を行っています。アイビーリーグの大学で、先ほどの大学のリストの上位に出ていた大学は、学術的に非常に資質のある学生に対して奨学金を与えるのではなくて、あくまでも財政的・経済的に困っている学生に対して奨学金を出すことになっています。ですから、授業料のディスカウントという計算で、授業料収入の中から何百万ドル分を差し引くわけです。その何百万ドル差し引いているというのは、まさに奨学金というかたちで、あるいは学生ローンというかたちで、経済的に困窮している学生に対して支払われます。そこでバランスが取れているわけです。

もちろん、学校における経験は非常に重要だと思います。エリートの私立大学が大成功を収めている一つの要因だと思います。寄付募集にあまり成功を収めていない規模の大きな公立の大学と比べると、大きな成功を収めています。エリートの私立大学の場合には、学生同士のきずなが非常に固いです。というのは、大学のキャンパスの寮で一緒に暮らしているので、非常に仲がよくなります。

教職員の比率も高く、何人の学生当たり教職員1人ということで、学生が高いランクの教授たちに対して非常に近い関係を作ることができるということで、卒業生がキャンパスに帰ってきたときに、学生時代に近い関係だった教授のところに駆け込むわけです。ですから、非常に個人的なつながりが深いということです。もちろん、その大学からの教育に感謝しているということもありますし、そのような関係を教職員と維持することができることによって大口寄付につながるわけです。

また、同窓会、リユニオンのようなものが行われていて、すべての卒業生が、キャンパスに定期的に集う機会が与えられます。余裕のある大学は、5年ごとにリユニオンを行っています。「何年の卒業生」といった人たちが、5年ごとにキャンパスでリユニオンができるようになっていて、これもやはりファミリー意識というか家族意識を育成して、大口の寄付につながるわけです。

内部のリソースを使うのか、あるいはアウトソーシング、外注をするのかということですが、まず大学における寄付募集にかかわる職員の数の推移を見ると、その人員数と実際に受けることができた寄付の金額の間には相関関係があります。キャンパス内部のスタッフのほうに寄付の募集に向いているところがあると思いますが、アウトソーシングに関しても二三向いている仕事があると思います。

寄付募集の活動を立ち上げるときには、外部のコンサルタントを雇うメリットがあります。経験豊かな外部のコンサルタント企業の場合には、方法論というか一定の基本的な原則、ベンチマークがあり、「成功させるためには、こうしなければいけない」というのがあります。コンサルタント会社が、それに関して非常に詳しい知識を持っている場合には、助けてもらうことはプラスになります。例えば、年次寄付、アニュアルファンドのような場合、コンサルタントに立ち上げを助けてもらうのがいいと思います。

アウトソーシング、外注があまり適切でないと思うのは、アメリカでしばしば見られますが、会社

で有料のサービスとして電話での募集を行ってくれるところがあります。そんな外部の会社ではなくて学生を使いなさい。「フォナゾーン」と呼んでいますけれども、学生にアルバイトをさせるわけです。学生もある程度アルバイトをする必要がありますので、われわれが学生にアルバイト料を払います。そして、電話での寄付募集のときに、どういう切り口で話すべきかを訓練します。

学生にそういった電話を掛けてもらったほうが、外注するよりも成功率がずっと高くなっています。というのは、卒業生、同窓生は現役の学生と話せるチャンスをととても歓迎するからです。昔を懐かしむというか、当時、自分がキャンパスで過ごした時代を思い起こして、「今の大学の様子はどうか」とか聞く卒業生にとってもいい機会になるわけです。

また、現役の学生も将来とてもいい寄付者になると思います。というのは、そういうことに参加すると、学生の立場でも、なぜ大学がそういった寄付募集が必要なのかということをよく理解できるからです。

そして、学生も実際話した相手の卒業生からいろいろな情報を取って、メモを取る訓練も受けます。例えば、非常に批判的な内容もあります。あまりにも批判的なので、以前はだれにも言えなかったけれども、相手は学生なので話してくれたという経緯があり、学生がちゃんとメモを取って報告するということで必要な手を打ちます。

それから寄付の動機ですけれども、ご質問は、同窓生以外の寄付者の動機は何かということですが、同窓生以外の寄付者は、何らかのかたちでその大学とつながりがあるわけです。例えば、両親であれば家族のきずながありますので、子どもがお世話になっているということで大口の寄付を行う場合があります。

アメリカの大学でもう一つ見られるのは、特に研究を盛んに行っている総合大学の場合には、例えば病院の場合には、病気を治してもらって感謝している患者が病院に寄付することがよくあります。総合大学においても、寄付者がその大学と直接的な関係はないけれども、特定の研究に非常に関心が高いということがあります。例えば、現在カリフォルニア大学バークレー校は、バイオ燃料に関して代替燃料源として非常に大きな規模の研究を行っていて、特に財団関係からの寄付を期待しています。大学と特につながりはない財団だけれども、バイオ燃料に関して関心の高いところから寄付が集まるのではないかと期待しています。研究が盛んな総合大学に関しては、そういったつながりがあります。

また、もう一つに地縁があります。地理的に近い場所にあるということです。バークレー校はカリフォルニア北部にありますけれども、私がカリフォルニア州の南部に行く機会がありました。カリフォルニア大学のアーバイン校の学部長が、バークレー校の卒業生で学位を二つも取ったのに、200万ドルをアーバイン校に対して寄付したと得意になって報告しました。バークレー校の寄付募集を担当している身としては悲しいニュースでしたけれども、その寄付者がアーバイン校の近くにいたということで、ある意味では地縁があったということで仕方がなかったのかなという気がします。ですから、地縁、地理的なつながりがある場合、大学がその地域の成長に貢献しているという動機で大口の寄付につながる場合があります。

また、パブリックな寄付基金が拡大しつつあるということで、それについてまだ最終的な判断はついていないと思いますが、バークレー校は大きな成功を収めました。州としては、実際にこういった寄付が非常に重要な新しい現象であるにとらえていて、州政府からの助成に置き換えるものだとはとらえていません。

しかし、同時に多くの州において、州政府からの助成は州予算に掛かっている制約・圧力の故に、縮小傾向は確かにあります。州政府は、民間の個人や企業、財団から盛んに寄付があるので、「われわ

れの助成は必要ないな」と考えているわけではなく、州政府としては、予算のほかの制約から、ある程度大学に対する助成をカットせざるを得ません。

そうすると大学としても困るのですが、カリフォルニア州の場合には、例えば、パークレー校は2000年に終わった前のキャンペーンで大成功を収めたのですけれども、知事は任期中に年間5%を積み増すということを公約してくれました。サブプライムローンの問題があって、もしかしたら今後は難しくなるかもしれませんが、大学を成長させようということでコミットメントがあります。こういった研究を行っている総合大学は、州にとっても経済のエンジン役を果たしています。このことについてはもっと広報が必要です。

税制上の優遇措置は非常に複雑な問題で、私のアメリカでの経験を踏まえて申し上げれば、税制上の優遇措置は、寄付者がより大口の寄付をしようという動機になります。しかし、税制上の優遇措置を受けることができるからということで、直接、寄付のきっかけにはなりません。

まず、寄付者は慈善目的で大学に対して寄付したいという動機がなければいけません。もちろん、アメリカの税制はそのことをいろいろな意味で奨励しています。それが日本と違う点だと思います。株式、証券での寄付を行った場合には、キャピタルゲイン税から免除になります。慈善目的の寄付であれば、大学とか高等教育機関向けでなくても構いません。税務当局から「これは慈善団体に対する寄付だ」と認められれば、キャピタルゲイン税が免除になります。

例えば、一族で長期的な投資を長年にわたって保有してきて、年月がかかっている所以その投資がかなり多額に膨らんでいる場合、それを現金に替えるとかかなり厳しいキャピタルゲイン税を政府に納めなければいけません。しかし、それを寄付すれば免税になります。

ですから、試算してみてください。例えば、10万ドルのキャピタルゲインで、3、40%の税率の税区分であった場合には、3万ないし4万ドルの税金を政府に納めなければいけません。しかし、現在のアメリカの租税法によると、そのような状況のもとでは、例えば大学に対して全額寄付すればいいわけです。ですから、税制上の優遇措置があるがために、政府が共同の寄付者のようなかたちになります。これは非常に優遇措置だと思います。

今、非常に注目すべき点は、ブッシュ大統領が第1期の任期中に考えていたのは、徐々に遺産に対する税については取り除こうという気があったのです。つまり、遺産が次世代に相続されるときに、自動的に相続税が掛からないようなかたちで相続できるようにしたいということです。アメリカの場合は、伝統的に相続税はかなり高かったのです。ですから、遺産の相続ということになると、かなり相続税が掛かっていました。

しかし、ブッシュ大統領のその方針で段階的に相続税率を引き下げて、共和党はゼロにまで下げたいということです。しかし、政権が交代ということになると最後の本当に0%にまで下がるまでは行かないと思います。

遺贈に関しては、実際に税金は安くても、それほど金額は伸びていません。ですから、まず慈善の動機がなければいけないわけです。そういった動機がそもそもあって、それからファイナンシャル・アドバイザーが税制などで有利なかたちでの寄付の仕方をアドバイスするわけです。

ちょっと話し過ぎました。あまりにもいいご質問だったので、いろいろ申したいことがありました。

片山

もう一つプレゼンテーションをいただいてしまった気分です。このアメリカの話は、またあとで機会があれば取り上げたいと思います。

では、日本の大学への示唆といたしますか、実際に日本の大学で寄付募集に取り組むとしたら、どういった点が参考になるのかという点は、会場の皆様もご関心がおりかと思ひます。ここで大阪医科大学の國澤理事長に若干差し支えない範囲で取り組みをご紹介賜われればと思ひます。よろしくお願ひします。

國澤 コメントと事例の紹介

大阪医科大学の國澤です。私のほうはごく実践的で、かつ実務的な、現在私どもが実施している寄付募集について概略を説明したいと思ひます。

私どもが本格的に寄付を始めたのは、2005年、野村證券さんの肝いりで、アメリカのハーバード、マサチューセツ工科大学、ウェルズリー、そういうところを訪問して、経営面における寄付の寄与度について勉強してきました。それにより、アメリカの、いわゆる一流大学という世界に伍していける大学は、寄付基金が多いということを私はつぶさに実感しました。そういう前提がありまして、私どもでも何とかウェルズリー大学を目標に寄付金を集めたいというのが私のミッションでした。

私のところはちょうど今年で80周年ですが、実はそれよりさかのぼる70周年記念として初めて寄付募集を始めようということで、私が提案して、それが寄付の第1歩です。そういう意味では寄付については10年の歴史しかありません。そういう意味で皆様方に示唆に富むような話はほとんどないかと思ひますが、現状をご報告します。

最初に寄付募集の組織です。資料の3をご覧ください。私ども医科大学は、現在、医療改革があり、診療報酬はカットされる、私学助成金がカットされるということで、国の補助金等については非常に厳しい状況にあります。

私は、これを打破するのはお金を使わずに寄付を集めることだということで、管理職以上全員を募集担当者にしました。理事会がトップの募集集団ということで、理事の行動基準を作りまして、その中に「理事は積極的に寄付をすること。できなければ寄付基金の募集をすること」ということをうたって始めました。

現在はその下に募金推進本部がありますが、本部長は私です。「フレンズ会」というのを設けて、委員長は学長です。理事長と学長が一体となって募集に当たるということです。そして、その下に11の部門があります。第1部門は医学部卒業生の会です。第2部門は看護専門学校の卒業生の会です。

第3部門は学生保護者の関係です。入学式が終わりましたら、私が父兄の前で話します。医学部というのは入学式に割と父兄が多く出席します。学生数より多いです。100人の入学生に対して大体130名ぐらいおじいちゃん、おばあちゃん、兄弟が来まして、そこは非常にいいチャンスですので、大学のミッション、いわゆる経営指針や理念、国際視野に立った教育研究と良質の医療を通して人類の福祉と文化に寄与する人材を育成するということで、そういうものに協力してほしい、一緒に支えてほしいということが大きな理由です。

大学の持っている優位性と申しますか、私どもは私立医科大学では大体偏差値で難関度が3番か4番目、医師国家試験も3年前には80大学国公立引くくるめて3位になったとか、非常に父兄、両親が喜ぶ報告をしました。かつ、「朝日新聞」によると私どもの教育環境はトリプルAです。1人の学生に対して、教職員数が倍です。そういう意味では教育環境は抜群にいいということで、父兄の皆さんに協力していただければナンバー1の大学にはなり得ると。

今年ありました「週刊ダイヤモンド(2007/04/07号)」の病院ランキングでも東京大学より上でした。私どもは、国公立80大学で一応5位にランクされまして、私立では3位。そういうものを恊々

と訴えて、「どうぞ皆さん、私に協力してください。そしてナンバー1の大学にしたい」、こういうのが私の入学式のあとのあいさつです。

その後、100名を12ぐらいのグループに分けて、そこへ学生の担当教授を張り付けます。そこでも本学がいかにか現在、上昇志向でいいランクにいるけれども、まだまだ教育環境がよくない。できれば大学生の間に全員を外国に留学させて、国際社会に通用するような語学研修もさせたい。今、ロシアのアムール大学やアメリカのハワイ大学に行かせていますけれども、これを全員に義務化したい。そういうことを恠々と訴えて、何とか協力を得るようにしているのが、この第3部門です。

第4部門は教職員の関係です。教職員の報酬もそう高くはありません。そういう意味であまり無理も言えませんので、寄付金募集に力を入れてくださいと。自らはフレンズ会で。フレンズ会は3千円以上でOKです。年に3千円です。それから5千円、1万円、5万円とか、一番多いので100万円という人もいますけれども、フレンズ会は生涯を通じて医科大学のために寄付をするという会です。まず教職員から始めて、先輩、卒業生、学生の保護者、取引関係者を視野に入れて、今進めているところです。

第5部門は連携病院関係です。私どもは現在、卒業生で8,500名ぐらいの医師がいます。開業医が一番多い。本学から各種病院に医師を派遣しています。そういう病院と患者受け入れの連携を取っています。私どもは特定機能病院であり一番の中核病院ですので、重症患者は私のところで診察診療する。その次は中核病院、それから市中病院や診療所、こういうところに派遣していますので、そういうところにも病院の建築とかインフラのために何とかご寄付をお願いしたいと、こういうことをやっています。

第6部門の企業関係は、非常に難しいところもあります。例えば、私どもはこの前、約42億で病院7号館を建てました。それは10億ちょっと寄付を集めたのですけれども、そういうときにも、ゼネコンといいますか、ビルを建てる業者からは寄付は募りません。直接因果関係のあるところからは一切寄付は取りません。そういう意味で、関係の薄いところからいただくということが私どもの考えです。

私どもは企業から約60%のお金を集めています。個人が40%です。私どもの大学は高槻市にあります。JRと阪急で、大阪と京都からそれぞれ15分で来られる。それも止まる駅が一つしかないということで、非常に利便性が高いところです。地元企業の方にも大学を支えてほしいということで、私どもは文部科学省に申し入れて、最終的には文化庁から認証を得て、別館を登録有形文化財にしました。それで地元の方と一緒にそれを地域社会に公開するという名目で、地域の歴史や医療に関する資料を収集・整理して、それを地域に公開するということで、地域住民対象に募集を行いました。

これはそう多くはありませんけれども、お金だけではなくて文化勲章をもらった画家とか書家がおりまして、そういう方が現物を提供してくれました。これも公平な価格に見積もりますと資産が増えるので寄付になります。そういう方法を取りました。

第8部門は寄付講座です。私どもはまだCOEを取っていませんので、世界の拠点校になるための医学研究をしたいということで、企業から2億ぐらいお金を集めました。教授会で「COEに挑戦してほしい」と言いましたら、なかなか手を挙げる人がいないのです。COEといとなかなかびびってしまって、公募を2回やっていなくて、3回目ようやく挑戦者ができたということです。そういう寄付です。

第9部門の新入生の保護者については、上位10名は授業料を免除にしますと。そのためのご寄付をお願いしたいということです。私どもは、今、29大学で学納金は上位9番目です。その9番目のランクは変えずに、来年、授業料を少し上げようかと思っているのです。

ご存じのように医科大学は非常に高く、私のところは安いほうで9番目ですけれども、6年間3千万円です。高いところは約5千万円です。受験生は私どもで定員100名のところに1,850名です。来年は2,300名に受験生を増やすかということでやっているところです。

最後の第10部門については、大学のミッションに賛成してくれる方はどなたでも世界中どこでもいいということです。例えば、私どもにはロシアやモンゴルから患者さんが見えます。そういう方は健康保険も全然利きませんけれども、最近は結構金持ちが多くて、特にロシアは資源国で、本当に裕福な層がいっぱいですので、入院したときに帰りに100万円ぽんとくれるということがあります。そういうのを不特定多数といって、世界中どこからでも受ける、門戸を開くということでやっています。

これが組織です。このフレンズ会については、これから一番力を入れていきたいと思っています。

次に資料の2です。7号館のビルを建てるときに、一緒に学生講義実習棟も建てました。このときの寄付が全部で10億7,600万円、2,063件ありました。一番下の端のランクが小口の寄付で、10万円未満が人数では約60%、金額では5%です。10万円以上100万円未満が人数では31.1%、金額では14%です。これを両方合わせると、約90%の方が20%の金額を寄付してくださっています。上のほうは逆ですが、80%の金額を残る10%の方が寄付しているということです。

私どもの卒業生は医師がほとんどです。この方たちの市場調査といいますか、各地域においてどれくらいの収入があって、どれくらいの余力があるかということも、今調べて、担当課長を2名任命して、全員に足を運ぶ。大きいところは私が率先して行く、私と学長が行くということで、率先垂範型の募金をこれから進めていこうと思っています。

最後に、私は13年度から中期計画を策定して、その中に寄付基金をもちろんうたっています。寄付基金のセンリツを上げていく、例えば医師国家試験は5位以内とか10位以内とか。募金についても寄付金の帰属収入に対する割合をナンバー5に持っていくとか、こういう一つの指標をうたっていて、それに近付けていくことを中期計画の中にうたっています。

それから、今なぜ寄付か。寄付により大学はいかに変わるかというのは、最優の医科大学にすることです。そして、それを皆さんとともにしたい、支えてほしい、そういうミッションで使命を持ってやっていくということです。結構、候補者の選定から教育、フォローアップ、ここに書いてあるのは、私は「プラン・ドゥ・チェック・アクション」と呼んでいますけれども、計画を立てて、それを実践していったって、悪いところは改めてもう1回いくという考え方です。

寄付の中でも、特別寄付遺贈は結構効果がありました。この前も私どもの先輩に相続で遺言を書いていたいただきました。自分が死亡のときには、現在の土地価格が6億円ですが、これを大学のビジョンに賛同して寄贈しますということを公証人役場に任せていただきまして、自分が死ぬまでは一切その財産はほかの目的に使わないというご契約です。こちらもらった以上、寄付してくださった意思に従って使いますという確約をするわけですよ。アメリカにはそういう例がありまして、片山先生に頼んで原文を入手していただいて、今、第1号ができたところです。

それと同じようなもので寄付の申し込みをいただいて何年かに分けて下さる方法です。学生講義実習棟を造って、今、トリプルAですけれどもナンバー1にしたいということを申しましたら、新入生の保護者が話し合ってくれて、6億円の寄付をしましょうということで、既に申し入れていただいて、今1億5千万円入っています。そういうような将来の、もう発生はしているけれども現金は入っていない契約は、結構やればできると思います。これがいわゆる特別寄付と遺贈です。

アニュアルギフトはフレンズ会を作りまして、3千円から上はいくらでもいいと。その代わり生涯本学を支えてくださいということで始めています。

制約のある寄付と制約のない寄付というのは、これはもう概念が非常にあいまいなのですが、ほとんどは大学の教育・研究・診療のために使ってください、そこまでは制約がありますけれども、あの中身は自由にお使いくださいというものです。そういう意味で制約がないとも解釈できるし、あるとも解釈できるような寄付も結構あります。そういう意味では非常に裁量が利きますので、いいのかなと思っています。

やはり寄付は財政基盤の安定性、堅固性、継続可能性のためには必要です。私どもは昭和2年に45万の寄付で建てた高等医学専門学校です。今、これが簿価450億ぐらい。何倍になっているのでしょうか。10万倍ぐらいになっているのでしょうか。

けれども、寄付は必ずしもこういう能動的な現物とかお金だけでなく、無償の寄付というか、目に見えない潜在的な寄付もあると私は思っています。その一例を挙げますと、私どもは、土地再生緊急措置法の適応を国と大阪府、高槻市の協力で得ました。これにより容積率が倍になりました。そうすると含みが80億ぐらい増えました。これは、やはり目には見えない寄付だと私は理解しています。資産価値を上げる、負債比率を下げる、そういう意味の寄付も十分あるのではないかと思います。直接は寄付には関係ないけれども、私はそういう気持ちで財産を増やしていく。それが、教育研究、大学のインフラを上げることでより優秀な学生を取って国家社会に貢献できるのではないかと思います。以上で、簡単ですけどもご報告を終わります。

資料 I

2007.12.7. 学校法人大阪医科大学
理事長 TAKAO KUNISAWA

学校法人大阪医科大学の寄附募集の現状

1. 寄附募集の組織

理事会、募金推進本部・フレンズ会、同委員会、事務局

2. 寄附募集の目的を明示

- 2.1 大学のミッション・ビジョンに対する信頼
- 2.2 目標の設定と運用計画及び中長期計画とその実施
いまなぜ寄附か、寄附により大学がいかになるか
候補者の選定、教育、フォローアップ、勧誘、評価、表彰

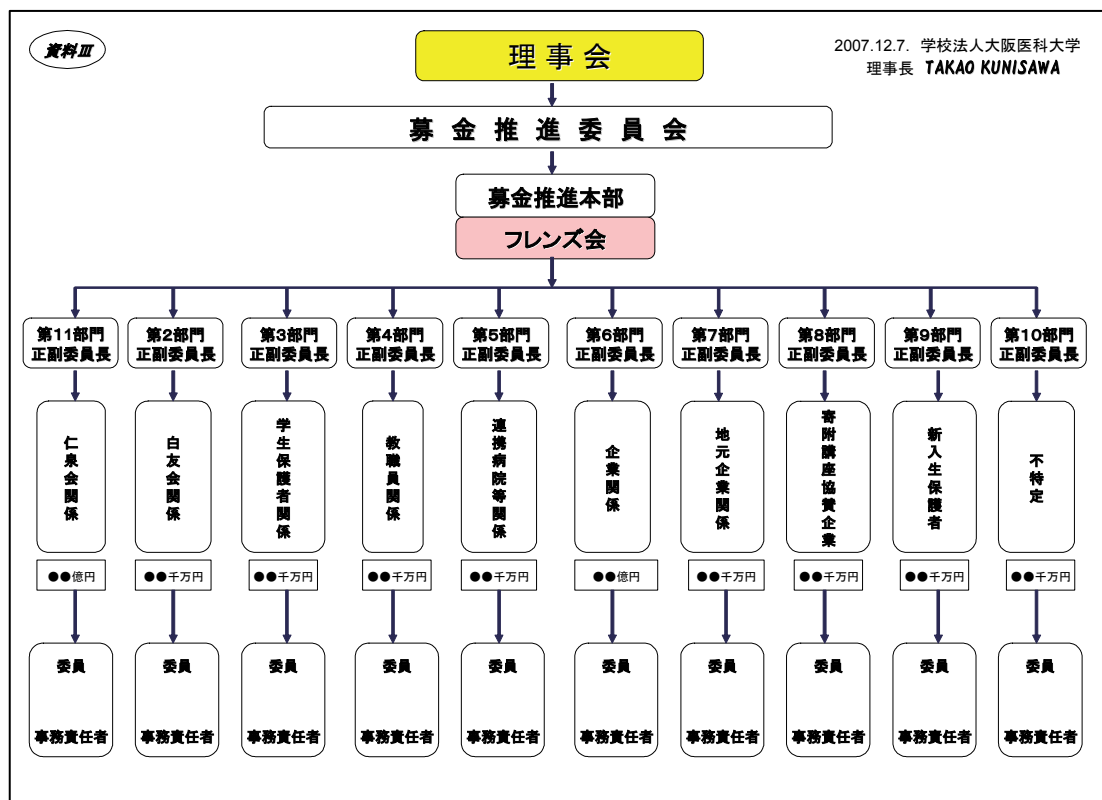
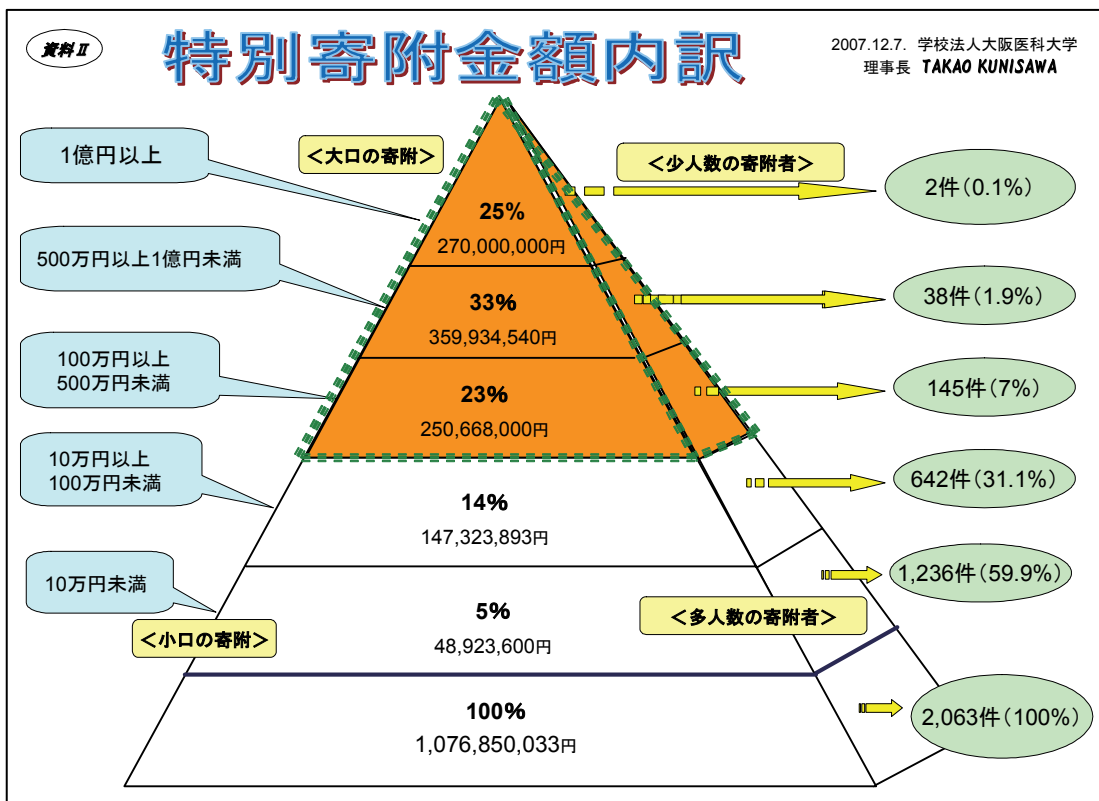
3. 寄附の種類

- 3.1 メジャーギフト：寄附講座、遺贈（一般・特定）
アニュアルギフト：恒常的、年次（フレンズ会）
プランギフト：周年、記念キャンペーン
- 3.2 制約のある寄附と制約の無い寄附

4. 課題

- 4.1 財政基盤の安定性、堅固性、継続可能性
- 4.2 信頼する大学に資源を寄附する
- 4.3 富の移転に関するライフプランニングに寄附を考える
- 4.4 寄附者の関心と大学のニーズのマッチングを図る

以上



片山

國澤理事長、大変詳細に事例についてご紹介くださりましてありがとうございました。今度は両角さんから、日本の大学の現状と、今あったアメリカの話の中で、先ほど研究報告というかたちでアンケートの一をご紹介いただいたのですが、何か補足される点がありますでしょうか。

両角

特にありません。時間も限られておりますので、まずはフロアーからご質問を受けて、それに答えるというかたちにさせていただきます。

片山

それではパネルディスカッションを始めて1時間ほどたちましたので、ここで会場の皆様方からご質問をいただければと思います。スタッフがマイクを持っていますので、挙手をお願いします。できましたら所属とお名前をいただければ幸いです。

小林

所属については差し支えなければということで結構です。

質問者

ブラインダー先生に質問があります。大変参考になるご発表をありがとうございました。私にとってどういうふうに洞察を持ってアメリカの寄付募集の状況を分析していいのかということがすごくよくわかりました。

一つ具体的な質問があります。寄付基金に関しての投資の収益率の話をされました。ハーバード大学、エール大学、プリンストン大学の運用が非常にうまくいっていると聞いていますが、伝統的な投資理論によると、われわれは継続的にこれだけの高い収益率を維持することはできない、マーケットの平均のリターンを一貫して上回ることはできないわけです。年間で20%から28%の収益率というのは、通常の投資収益率をはるかに上回っています。例えば、NYSE、ニューヨーク証券取引所の平均的なリターンをはるかに上回っています。

ですから、まず伺いたいのは、どうしてハーバード大学、特にエール大学の、またスタンフォード大学の運用に当たっている人が、これだけ成功を収めることができるのでしょうか。

2番目の質問として、今後ともマーケットを上回るリターンを上げ続けることができると思われますか。

ブラインダー

はい、彼らの成功の秘密、秘密ではないのかもしれませんが、こういった基金が成長するに従って彼らは非常に幅の広い投資のオプションに投資することができます。その中にはオルタナティブ投資も含まれています。従来は寄付基金の投資先には含まれていなかった、ストラテジーには入っていなかったのです。

というのは、日本と同様にアメリカでも寄付基金に関してもっと手堅い、例えば債券とか現金の持ち分をずっと増やしてあったのですけれども、非常に強気の市場が続いたということで、寄付基金のかなりの部分が証券投資、オルタナティブ投資、ときにはヘッジファンドにさえ投資を行っています。

確かにご指摘のように、こうした投資先のほうがリスクが高いと思いますけれども、しかし、マーケットのベンチマークをあまりにも長年にわたってアウトパフォームできていますので、そういったストラテジーの練り直しをしたことが十分正当化されるだけの結果を出していると思います。

今後、その成功を継続するためには、こういった寄付基金の規模がこれだけ拡大したということで、こういった基金はより小型の基金であつたらできないような金融商品に対しても投資を行うことができる余力があり、そこでまたさらにリターンが押し上げられるわけです。

確かにご指摘のように、20%とか30%といった投資収益率はチャートの一番トップの収益率です。私の記憶が正しければMITが数年前に44%といった驚くべき投資収益率を上げていますけれども、最も大事な点はインフレ率がどうなっているかということです。毎年2%ぐらい消費者物価指数よりもコストが高くなっています。

寄付基金の支出率が5%です。しかし、給料、研究費など、大学全体のコストのインフレ率は一般のインフレ率より2%上ということで大体5%程度ということになりますと、基金の支出率の現在の水準は、非常に安全なレベルに置かれていると思います。マーケットである程度変動があつたとしても吸収できるだけの余力があると思います。

しかし、毎年支出率が設定されますけれども、黄金則として、株式市場の過去3年間の移動平均を採用することになっています。ですから、株価が1、2年にわたって下落したとしても、3年間の移動平均ということで、ある程度平準化されてしまいます。

ですから、非常に高度な金融工学だと思うのですが、寄付基金がこれだけ規模が大きいことによって、繰り返し一貫してマーケットはアウトパフォームできていると思います。常にこれを保つことができるということは予測できないですけれども、今までのところ非常にうまくいっていると言えます。

片山

本日、皆様方のお手元にある資料の中に、ディスカッションペーパーナンバー3ということで、アメリカの大学における基金の活用というペーパーがあります。この中に若干支出率の水準に関する議論が紹介されていますので、よろしかったらあとでご覧いただければ幸いです。ほかに何かご質問はありますか。どんなことでも結構です。

質問者

〇〇大学で財務を担当してまして、まさに今、100周年の募金活動をしている担当者で〇〇と申します。今日はいろいろとありがとうございます。

ブラインダー先生にお聞きします。日本の優秀な大学を出て、アメリカで大活躍している日本人の方がいっぱいいらっしゃいます。そういう方がアメリカで一生懸命稼いだ収入を、母校の日本の大学にも寄付してもらいたいと思っています。そういう場合に、日本の大学がアメリカに居住している人から寄付を受けるときに、税金の問題、タックスメリットが受けられないということがあると思います。それについて何か、テクニカルな問題ですけれども、いい方法とありますか、日本の大学の募金担当者としてその辺のところの仕組みをどうやったらうまくできるか、方法があつたら教えていただきたいのですが、よろしくお願いします。

ブラインダー

これは本当に現実的な問題だと思いますし、この問題はわれわれも逆の方向でアメリカで経験しています。つまり、われわれの卒業生が、海外からの留学生がそれぞれの母国に戻ったときに、先ほどチャートを見せましたけれども、そういう留学生からの参加率は非常に低くなっているということは同じ理由です。つまり、地理的に遠くなってしまうことがまず一つ目にありますが、二つ目は税制の問題です。税制がすごく違うためになかなかできないということです。

われわれにとってうまくいったモデルはどういうものかといいますと、われわれと言った場合にはウェルズリー校です。ウェルズリー大学は、イギリスで非常に成功を収めています。

どういうことかといいますと、あるストラクチャーがあります。政府が私的な財団、信託をイギリスで設定することを認めます。そこで、ある大学の卒業生はそこに寄付することができます。その場合に税の控除を受けることができます。地元で設立された、つまりイギリスに設立された信託に寄付をすれば税の控除が受けられる。そして、その信託が資金を指定します。その場合は、ウェルズリー校に寄付ということで寄付が来ました。その信託に登録された大学は指定を受けることができます。

ですから、寄付者のほうは税の控除を受けることができ、信託のお金をアメリカに流すことができたのです。もしもその人たちが直接ウェルズリー大学に寄付をした場合には、そのような税制の優遇は受けられなかったわけですが、信託に寄付をして、ウェルズリー大学にお金を渡してくださいということを指定することができたわけです。こういう方法が成功例だと思います。そうすることによってイギリスに住んでいるウェルズリー大学の卒業生からの寄付を募ることができましたが、確かにこれは問題です。われわれもアメリカで直面している問題は全く同じです。われわれも同様にチャレンジを感じています。やはりいろいろな税制が国によって違いますので、この問題はあります。

ここでもう1回強調したいことがあります。われわれのところに来る寄付の大半は、その動機となっているのは税の免除がもらえるということではなくて、いわゆる慈善行為を行う意思があるかどうかが一番大きな動機付けになっているということです。

質問者

よろしければ私のほうから、ちょっと英語でお話ししたいと思います。私はマネジメント・ディレクターということで、われわれ自身はコンサルティングということです。世界中でいろいろは非営利団体に対する寄付に関するコンサルタントをしています。米国において寄付募集をしている人に対していろいろ言っています。

まず何をすべきかということ、タックス・アドバンテージ・ビトリルということで、「501C3」というのを設置するわけです。具体的には非常にシンプルなかたちのストラクチャーになっています。このような設定ができますので、どなたか関心がおありの方は、ぜひ私にコンタクトいただければと思います。

片山

ほかに質問はありますか。お願いします。

質問者

〇〇大学の〇〇と申します。東大―野村研究グループに対して三つの質問をします。一つの質問は、

現在寄付募集の収益率はどうなっているかをお伺いします。実際、調査票の中には募集に関する費用が聞かれました。そこでもう1歩踏み込んだ話ですが、今、日本の国立大学や私立大学で実際募集額と募集にかかるコストの間の収益率の比はどうなっているか。国立大学と私立大学、もしくは大規模大学と小規模大学、もしくは設置の歴史の長い大学と短い大学の間にはどういう差が見られるか。その点、情報があればぜひ教えていただきたい。それが1点目です。

2点目は、組織としての募集実施体制に関する質問です。先ほどの紹介の中に担当職員が聞かれたのですが、私がよくわからないのは、担当職員は実際に募集組織の中でどういう役割なのか。事務的な仕事をやっているのか、それとも彼らはプロフェッショナルなスタッフなのか、その点を確認したいです。

また、実際に国立大学法人の中で、そして私立大学の中で、今そういう募集組織はどのように位置付けられているか、ぜひ教えていただきたいです。

3点目ですが、もちろん寄付の環境を整えるには制度上の改善が必要ですし、もう一つは手続き上の利便を図ることが非常に大事です。日本の国立大学は法人化以降、この面に関してはどういうふうになっているか。また、今、国立大学が非常に積極的に資金募集のマーケットに参入してきているので、その点を見て私大はどういうふうに反応しているか。もし國澤先生がその点をご存じであればぜひ教えていただきたいです。以上です。

小林

非常に包括的な質問なので、まず両角さんから答えていただいて、法人化以後の国立大学については金子先生にお願いしたいと思います。それから國澤先生に私立大学のことを、よろしくお願いします。

両角

まず私のほうからお答えして、足りなければ補足してください。最初の収益率について、なぜ数字を示さなかったといえ、あまりにも無回答が多いために、ほとんど算出できなかったというのが実際のところ。活動費用については、国立大学の約8割から回答をいただけなかったという状況です。もしここで言うことが問題ないのであれば、各大学でうちはどれぐらいですと言っていただくのが一番よいかなと思いますが、いかがでしょうか。この点については、私たちの調査からは実はあまりいい数字は得られていません。

ただ、この調査で「今後もっと詳しい情報を聞きたい場合にインタビューにご協力いただけますか」ということを併せて聞いています。それで50校近くからはOKをいただいています。このあたりの話は、いきなり紙で送られて聞かれても非常に答えづらい話なので、これからインタビュー調査で詰めていって、また発表したいと思います。

組織としての実施体制についても、われわれのこの調査票をご覧にいただいたと思いますけれども、それ以上の詳しいことは実は把握していないので、どれぐらいプロフェッショナルなスタッフなのか、事務の担当者なのかということについては把握していません。

ただ、昨日、東京大学内でインフォーマルなセッションをしまして、そこで東大は外部から何名かのスタッフを入れて、かなり専門的にこの分野に力を入れているという話は伺いました。

最後のご質問、寄付環境の整備という手続き上の利便性は、具体的にどういうことをイメージされているのでしょうか。

質問者

例えば、先ほどドクターブラインダーがご紹介したように、オンライン募集とか、電話で募集とか、そういう動きや、いかに寄付者を簡単に募集しやすくする措置的、環境的にはどういう動きがあるのか、その点です。

両角

振込用紙を送ったり、振込先についても、いくつかの大学ではホームページの情報もかなり充実してきたので、前よりはわかりやすくなっているのではないかと思います。これは多分國澤先生にお聞きしたほうがいい回答が得られるのではないかと思います。以上です。

金子

国立大学で何をやっているかということは、多分ここに専門の方がたくさんいらっしゃるので私などが申し上げることはないのですが、東大の場合には東大基金会というのを作りまして、そこにプロフェッショナルといいますか金融関係に勤められていた方が参加されるというかたちで、さまざまなかたちで積極的に寄付を募るということを行っています。

利便性ということでは、やはり銀行振り込みが比較的やりやすいので、そういったことは可能にするようなこともやっていますし、それをホームページに記入するといったことも行っています。ただ、比較的小規模の大学はそれなりに寄付の対象者が明らかなのですが、問題は比較的大規模な大学は、それはかなり難しい、あまり明らかではないということです。先ほどの調査結果を見てみますと、やはり卒業生とのネットワークが弱いので、それは実は日本の大学については最大の問題だと思っています。

アメリカの場合はもちろん卒業生の組織がしっかりしているということもあるのですが、これはあとでブラインダー先生にお聞きしたらいいと思いますが、かなりどこの卒業生かというリストが市場で作っていたり、電話のリストも比較的買えたりするのです。日本は個人情報保護法ということでそれはできません。

実は、日本の寄付の勧誘の最大の問題は、相手にどう到達するかということです。それは日本の大学はアメリカの大学よりもはるかにハンディキャップがあると思います。そのところをやはりどういうふうに克服していくかというのが大きな問題です。

非常に大口の寄付になられる方は大変有名ですから大体わかるのですが、その下辺りの比較的重要なソースになるところの方をどのようにリーチして調べていくのか。そこらが実は日本の大学の場合には大きな制約になっていると思います。

國澤

私から回答します。最初に、費用がどのくらい要るかということですが、私どもは今のところ紙代だけで、あとは管理職以上ですので残業料も出しません。昼間とか空いている時間にやっていただくということで、今のところゼロです。将来は投資をして、1割ぐらいコストをかけて寄付募金をしたと思っています。

プロの職員については今のところ全然いません。自らが3年前に訪米して、去年も学長を行かせ、今年も財務担当を行かせて、とにかく洗脳してもらっている段階です。行きますと、だいぶころっと変わります。寄付が大事だというふうになりますので、そういうことで今やっていて、プロは全然入

れていませんが、将来は何とか入れていくほうがベターだと思っています。

国立大学があまり寄付に力を入れますと民営圧迫になりまして、私立大学がなかなか存続できないのではないかという危機感を持っています。私のほうはできる限り私立大学連盟とか私立医科大学協会で力を合わせて、イコールフットィングということを言っています。独法化された国立と同じまでは行かなくても、せめて半分ぐらいまでは補助金を増やしてくれ、そうしたら負けませんということを今言っています。

今は税金で、国立大学は大体5割から6割が運営交付金で出ているわけです。私学は11.6%です。これで一緒に競争しろというのは無理なので、寄付でより開く可能性がありますので、この辺はもう少し国や公共団体に配慮してほしいと思っているのが現状です。

小林

ありがとうございました。今、金子先生から卒業生あるいは関係者とどういうふうにリンクをするかということが一番大学の問題だという話が出ました。私たちはたまたま昨日ブラインダーさんからお話を聞く機会があったのですが、アメリカの場合にはやはりデータベースシステムが非常に発達しています。日本でデータベースシステムというと、何かコンピューターにリストが入っているだけだと考えられるかもしれませんが、決してそういうものではなくて、それを非常にうまく使っているということをお聞きしました。

その辺について、もう1回ブラインダーさんから簡単にデータベースシステムの使い方についてご説明していただければ非常に参考になるのではないかと思います。

ブラインダー

はい、確かに卒業生についての正確なデータを保全することは、寄付募集を年次寄付ということで募っていくことで非常に重要だと思います。いいソフトウェアのシステムがあります。優良な大学の場合にはそれが一本化されていて、学生が卒業するときにその情報が自動的に同窓生の名簿のデータベースに転化されるかたちになっています。

われわれが活用しているデータベースはセキュリティーがしっかりしていて非公開です。同窓生の名簿もそうです。しかし、住所に関しては出してくれます。ですから、ほかの同窓生の住所も教えてくれる場合があります。そういった名簿は販売していません。私は販売するのはよくないと思いますので、私がかかわっている大学に関しては、ほかの慈善団体にそういった同窓生の名簿を販売することは、プライバシー侵害に当たるとしますので許していません。

大事なのは、データベースシステムとして新しい情報をきちんと入れることができるもの、きちんと正確な情報でなければいけないということで、同窓生本人に確かめて、同窓生本人にその情報を出してもらうことがあります。

それを受けてわれわれが何をしているかといいますと、5年ごとに名簿を作成します。これはかなりコストが高つくのですが、専門にやる会社がありますので、そのコストも負担してくれます。ですから、アップデートされた名簿は一定期間生かすことのできる正確な情報、連絡先が掲載されていることになります。

アメリカの場合は、今、数多くの会社がありまして、あなたのデータベースに対してマッチングをしてくれるということで、同窓生のデータをほかのデータベースとマッチングすることができます、公開情報とです。例えば、株式保有や何らかのかたちの資産保有とか。あるいはデータのスクリーニ

ングを行って郵便番号で自宅の住所を募って、自宅の住所で所得がどの程度かを推察します。こういったざっとした指標ですけれども、恐らくこの人たちだったらかなり大口の寄付ができるのか、あるいは小口の寄付しか期待できないのかということが大体わかります。

こういった活動がかなり活発に行われています。全世界的なインターネットがあるということで、このことが非常に円滑化されています。しかし、個人情報の保護ということもありますので慎重に進めていく必要があります。

小林

今の件です。先ほどもちょっと申し上げましたけれども、ファンドレイジングをするときに、やはりお金を出してくれそうな相手の名前がわかっていることと、どのぐらいくれそうな人なのかを判断するというのが、データとしては非常に重要なわけです。やはり投資として考えると、一番効率のよさそうな人にフォーカスを合わせるというのが基本的に非常に重要になってきます。

今、ブラインダー先生がおっしゃったように、アメリカではただ単にリストがあるだけではなくて、どれくらいの人フォーカスになるのかということ調べることもできるデータベースです。自分のところの名簿があって、その名簿の氏名をほかのところの個人情報と合わせてどのような属性を持っているのかということ調べる手段がいくつかあるわけです。

先ほど郵便番号のことをおっしゃっていました。あれはちょっとわかりにくいのではないかと思いますのですが、アメリカは地域によってかなり所得水準が明確に違いますので、郵便番号を見ると大体の所得水準が推計できるのです。そのデータは国勢調査で得られます。それで、「大体この地域に住んでいる人だったらくれそうだ」ということはわかるわけです。そういったことをもうかなりやっておられるようです。

問題は、日本は今、個人情報保護法が非常に厳しいために、それが実質的にできない状況にあるのではないかと思います。もしアベイラブルでそういったものを作るとしても、非常に限られています。一つには、個人情報保護法が少し行き過ぎていることが、実はいろいろなところで問題を起こしているのですが、大学にとっても実はかなり問題を起こしているのです。

一つは、卒業生にいろいろなコンタクトをしたり、お願いすること自体が相当厳しい、いろいろ実質的な制約を受けています。もう一つは、例えば奨学金を返さない人が多くなっているのもかなりその関係があるようです。それは長期的に見れば高等教育に対してかなり問題を起こすわけです。

そういった意味で、実は意外なところで個人情報保護法が行き過ぎというのが、かなり制約として利いているというのがこれからわかってくると思います。これは、私は、やはりそういった観点から見直してもらうことは非常に重要だと思います。

片山

ほかに質問はありますか。

質問者

〇〇大学の〇〇と申します。私どもの大学でもこの4月から寄付に関する専門の部署ができまして、まさに今から寄付の事業を立ち上げようとしているところです。

私自身は全く財務関係については素人です。その私が思うことですが、寄付の事業は大学のブランド戦略につながっているのではないかと思います。日本の大学では、いわゆるキャンペーンの寄付が

大半を占めるということです。そこで、記念事業であればどんな記念事業を出すか、それによって、いろいろな方からどんな反応が起こるかということが変わってくると思います。その辺について何かいい例があったら紹介いただきたいと思います。以上です。

金子

私はそんなに実践をしていないものですから、あまり資格はないと思いますが、ただ一つは、今まで日本の大学は、記念事業で建物を造るというのでお金をもらうのが寄付の基本的なパターンです。逆に言いますと、私立大学で比較的同窓会がしっかりしているところは、日ごろあまりそういったことをしなくても、記念事業で建物を造るときにはぱっと集められるのだからというかたちの活動でした。そのときはブランドも何もなく、基本的に卒業生がいっぱいいて、お金がある人がいればいざとなれば集められる、そういう方向でやっていたのです。

今、アメリカでやっているのはどうもそういうのではないようです。一部には、非常に高額な寄付をして建物を一つ造るということをやる場合もありますけれども、むしろ今は何年記念でキャンペーンというのは、実はエンダーメントを拡大するということで、それはやはりブランドを作っていかなければいけないと思います。自分のところのブランドを作って、卒業生をそのブランドにして育てて、卒業生はそれに納得して、今度は卒業したら寄付してくれると、そういうパターンが要求されているということは、基本的にはそういうことなのではないかと思います。

國澤

思い付きですけども、私どもでは、今、同窓生から集めるということに一番力を入れています。今のところ本当に実績は大したことはないのです。過去10年間で約65億集めていますが、同窓生のウエートは非常に低いです。周年記念キャンペーンでは10%から20%ぐらいの同窓生が手を挙げて寄付してくれますけれども、経常的なものについては同窓生の占める割合は微々たるものです。

私どもでは、今、日本中全府県に卒業生がいますので、そこに支部がありまして、支部総会に私が出ます。出られないところは学長が出ますし、理事が出ます。そして同窓生の会長、理事長を私どもの理事に引き込んで、その人を先頭に寄付募集をするという方法でやっています。

その場にはその府県の在校生に来てもらい、寄付の啓蒙をしていきます。そういう中から少ないですけども寄付をしてくださる方がいます。そういう意味で、在校生も卒業生と一緒に扱うというやり方を今やっています。これが一つです。

あとは、教育に関する、いわゆる研究に関する奨学資金は、放っておいても教員が自らやります。自分の研究費を集めるためやりますので、これをあまり取られると法人に入るお金は少なくなるのです。相関関係がありますけれども、そういう教員と法人が一体となって進めていくということも大事ではないかと。そういうことによってブランド力を上げることもできます。

卒業生には、生涯、卒業大学は付きまとうわけですから、その大学のステータスが上がることによって自分の誇りも高まるわけです。そういう意味ではブランド力を上げると同時にブランド力を使って寄付をしていくということは非常に大事ではないかと思っています。

ブラインダー

われわれの経験を踏まえて言えば、同窓会、大学はよくスポンサーをしていろいろ独自のイベントを地方でやっています。時には外国でやる場合もあります。イベントとしてわれわれのスタッフがや

っているのは、非常にターゲットを絞ったかたちのリーダーシップディナーというものをやります。非常に大口の寄付者ないしは寄付の候補者を少人数、学長主催のディナーに呼びます。これはリターンが高いですから、スタッフのリソース、資金的にも非常に効率がいいです。

しかし同時に、リユニオンのプログラム、私立大学のリユニオンはもちろんですが、大きな公立の大学でもやっています。そういったリユニオンというのは同窓会みたいなもので、なるべく多くの卒業生に再びキャンパスに戻ってきて集ってもらうということで、コストは高くつきます。スタッフの数もかなり必要です。それに対してフォローアップも必要です。それが大事な点です。

卒業生、同窓生がそういった招待を受けるということ、寄付の招待ですからイベントの参加料を取るということではないのですけれども、キャンパスに、再びリユニオンに集まっていたという事で、ぜひこの大学の同窓生としてご支援を受けたいと。そして自主的に「じゃ、寄付しようかな」という気になってもらうということです。

ですから、どのようなコネクションを使ってでもこういった寄付の募集は円滑化していかなければなりません。こういった大学とのつながりの気持ちです。卒業生、同窓生をキャンパスに呼び戻すと、現役の学生とのつながりもできるわけです。

私は、そういうリユニオンの際にいつも学生のパネルディスカッションを企画します。現役の学生の議論を聞くと、卒業生は懐かしく思います。また、教授陣にもいろいろ講演会をやってもらいます。コストを比較的安くして、卒業生、同窓生に来てもらいキャンパスの生活を再体験してもらいます。それが寄付募集にも役に立ちます。

質問者

〇〇と申します。ブラインダー先生にご質問です。先ほどプレゼンテーションの中で金額と人数のバランスのデータは拝見したのですが、実は私どもの〇〇大学も来年個人も含めて250億円を集めようと今やっています。現在、OB大体3万人ほどから寄付を集めています。パーセンテージとしては10%ぐらいです。

先ほどUCバークレーの例を見せていただいた際に、3分の1もOBから個人として寄付をいただいていると思うのです。そこで、伺いたいのは、年齢別に卒業して何年くらいなのか。大学のライフサイクルでキャンペーンで集めるというわけではなくて、卒業生のライフサイクルとか人生でのアーンに対してのリターンというところを今後日本としては強化していく必要があると思うのですが、どういう年代の方、どういうジェネレーションの方が比較的寄付を出しやすいのかということについてお伺いできればと思います。

ブラインダー

その点は非常に重要でしょう。非常に広義の意味で重要だと思います。つまり寄付の募集が最も効果を持つのは、特に成熟したプログラムで効果を持つのは、寄付者の置かれている状況をちゃんと理解するということです。年齢であるとか、今、人生のライフスタイルのどこの時点にその人がいるのかということを理解しなければいけません。

若い人が卒業して出ていくと、そのときには非常に意欲を持って出ていくかもしれませんが、今、これから仕事に就こうという人たちです。これから家族を作っていくという段階です。ですから、その間はなかなかこの人たちから寄付を募るのは難しいわけです。彼らの注意をこちらに向けるのも大変です。

ただ、だからといって何もコンタクトしないわけではありません。大学としては卒業生が卒業してすぐにコミュニケーションを続けて、オポチュニティーはずっとオープンにしておきますけれども、参加率がどうなるかといいますと、卒業してから何年たったかにすごく相関関係があります。特にリユニオンプログラムをやったときには、大体20周年、卒業してから20年後ぐらいのときには、みんな大体40代になるわけです。この人たちは時間も余裕が出てきています。振り返って、そして大学で起こったこと、今大学で起きていることにもう1回参加したいと。これは卒業生として関心を持つようになる年代です。

ですから、年を取れば取るほど、やはり可処分時間も増えますし、お金もあるということで、それだけ参加率も高くなります。ですから、寄付者のライフサイクルをきちんと認識していくことが必要でしょう。

寄付をする余力もベル曲線になります。最初は低くて、いわゆる熟した時期が一番寄付が高くなる時期です。そして退職の時期に入ると、すごく資産を積み上げた人でない限り退職したあとは下がってくるわけです。

参加率は直接的に卒業後何年かにすごく相関関係があります。ですから、卒業してからの年度が長くなると、大学でいい経験をしたと思っている人であれば、そしてずっとコンタクトを続けていた人であればどんどん参加率が高くなります。

ウェルズリー大学においては全体では大体50から52%というのが卒業生の参加率です。卒業してから最初の10年から20年間、これは大体参加率は30%もしくは20%ぐらいでしかないのですけれども、もっと年を取りますと、つまり卒業後25年、30年、35年たちますと、これが急に上がっていくわけです。60%の参加率、もしくは70%ということもあります。こういうバランス効果が出てきます。ですから、卒業してから何年かということに非常に相関関係があるということだけ申し上げます。

片山

同時に手を挙げてくださった方、お願いします。

質問者

ブラインダーさんにお伺いしたいです。〇〇大学の〇〇と申します。よろしくお願いします。大口の寄付者に継続的に寄付をいただくのがやはり一番効率がいいと思います。特にお金持ちの方は、なかなか気難しい方が多いので、それに対してブラインダーさんは関係維持のために何か努力していることがあれば教えていただきたいと思います。よろしくお願いします。

ブラインダー

最も大事なものは、どういう動機をその寄付者が持っていらっしゃるかということによく対応することだと思います。ですから、先ほど大口寄付の事例を挙げて説明しましたがけれども、ロイニー・ハローさんのケースがとてもいいと思います。

ロイニー・ハローさんは、もしかしたらあまりにもエキセントリックな人なので、寄付なんか期待できない、あまり時間をかけても、あるいは幹部の時間をかけてもしょうがないと思うかもしれませんが、キャンパスに対して本当に反応してくれていたわけです。

先ほど言わなかったのですが、彼女は、生涯ニューヨークシティーオペラに対して大口の寄付者だったのです。でも、オペラ側はあまり彼女を真剣に受け止めていなかったのです。あんまりいい関係

を結んでいなかったのです。ですから、遺言を書いたときにウェルズリー大学が遺産の90%を与えられました。その他の慈善団体が残りの10%ということでした。

寄付募集に優れている人は、相手の意見をよく聞きます。ですから、大学のためのケースを語る、つまり寄付募集の目的を語るということは大事な任務ですけれども、もっと大事な任務は、寄付者がどういったことに関心を持っているかということ聞き出すことです。寄付者に大口寄付をしたいと思わせる動機は何かです。

認知を受けるということもありますし、ピアレコグニションということでピアから認められたい、あるいは大学のリーダーとなっている人との人脈を作りたいとか、いろいろあるわけです。寄付者の立場から見ると動機はいろいろ違いますので、最先端の現場にいる寄付募集に当たっている人たちは、寄付者が何に関心があるのか、よく耳を傾ける気で聞かないといけません。しっかりと調べて行くことが大事です。

ですから、寄付候補者に会うときに、その人の今までのフィランソロピー、寄付の方向性はどのようなものがあつたかということ調べたあとに会うべきです。しかし、関心が新たに生じるということもありますので、あくまでも柔軟に接しなければいけないと思います。

ですから、全く十把一からげにとらえてはいけません。どんどん注意を向けてほしいというのではなく、いろいろ情報を与えれば、訪問はいいけれどもキャンパスには個人では行きたくないとか、学長に呼んでもらわなくても結構だという寄付者もいます。ですから、寄付者の心理は何か、何が動機になって寄付するのかというのは本当にばらつきがあると思います。「これだ」と一つに絞りきれないのです。成功の鍵として「これだ」というような秘訣はありません。ですから、常に耳を傾けなければいけないと思います。

質問者

ブラインダーさんに質問させてください。〇〇の〇〇と申します。データベースのベンダーです。データベースの重要性に関して金子さんに指摘していただいております。

私の質問は、先ほどのコンサルタントの人によきなのかもしれませんけれども、募集活動を小さなチームで始めた場合に、最初は1人か2人ぐらいでやっていくのかと思いますけれども、もし日本で、例えば2,200人の学生がいる大学で、卒業生が3万人ぐらいいる大学の場合に、どれぐらいのスタッフの人数が必要でしょうか。どういう役割を与えて、どういう背景を持っている人たちをスタッフとして採用していけばよろしいでしょうか。

ブラインダー

もし寄付募集で成功している場合には、スタッフの人数は増やしていくべきです。大事なのは、理想的な数字を「この数」と決めるのではなくて、まずある資源から始めていく、ある人数で始めていくということです。もちろん、シドウショに対して大きな寄付をしてもらうというふうに依頼すれば、大学のほうにそこから収益が上がって寄付が来るということになるわけです。

私の経験から申し上げます。どういう人たちを集めたいかといいますと、やはりエネルギーで熱意がある人たちを採用すべきでしょう。この仕事に任務を感じるような人、大学のために仕事をしたいと思う人、こういう人たちはきっと卒業生である場合が多いと思います。その大学を卒業したばかりの人ということもあるでしょう。新しく卒業したばかりの人たちもいい候補になると思います。

この人たちはそれほど給料が高くもないわけですし、もちろん寄付募集の分野ではそんなに経験を

積んでないかもしれませんが、その大学での経験を積んでいるわけですから、よい寄付募集担当者になるでしょう。大学を代表する人になるでしょう。

これで非常に重要な部分は、やはりバランスが必要です。つまり、実際に寄付を募集する人たち、もしくは手紙を書いて寄付募集をする人たち。そして、実際にその寄付が処理されるプロセス、例えば寄付が入ってきたときにそれをどうやって記録するか。正確に記録しなければいけません。そして、ちゃんと感謝を表明しなければいけないわけです。大口の寄付が入ってきたときには、きちんと報告を寄付者に送らなければいけません。これはインフォーマルでもいいです、レターでもいいですけれども、「このようなかたちでお金を使わせていただきました」という報告が必要です。

というのも、将来の寄付者はどういう人かという、もう既に少額でも寄付をした人である可能性があるわけです。つまり、寄付者というのはリピーターなのです。リピーターが一番大きく寄付をしてくれる人たちです。ですから、この寄付担当部門もバランスが必要です。実際に第一線で活躍する募集をする活動の人。実際に処理をする人。キャンパスの指導層と寄付者とのミーティングを設定する人。データベースの維持をし、寄付の記録をして、その報告を作る人。このスタッフのバランスが必要です。6人いるのだったらそれを配分すればいいわけです。60人のスタッフを抱えられるのだったら、よりよくできるでしょう。

小林

時間が来ていますので、この辺でこのセッションを締めたいと思います。私は大学の財政の専門家でも寄付募集の専門家でももちろんありませんが、簡単に感じたことを述べさせていただいて、まとめにしたいと思います。

一つは、今回アメリカと日本のアンケート、それから大阪医科大学の事例を紹介させていただいたわけですが、寄付募集に関して大きな問題点、あるいは日本が抱えている課題は大体抽出できたのではないかと思います。

特に私は、アメリカと日本に実はかなり共通点があるということを感じています。それは、一つにはやはりよい教育にはコストがかかるという、非常に当たり前のことです。これはアメリカの場合には授業料の問題とかさまざまな問題を抱えながら、寄付というかたちで新しい財源を作っていたということがあります。

日本の場合には「できない、できない」ということが言われているわけですが、考えてみましたら、かなり規制緩和されていることもありまして、工夫しだいではいろいろなことができるということも今回の報告の中でさまざまなヒントが得られたのではないかと思います。

もう一つ、今回私たちが伝えたかったメッセージの一つは、寄付募集は単なる金集めではないということです。これはそのことを大学の関係者、在校生、卒業生だけではなく、大学のスタッフにもぜひ広く浸透していきたいと考えています。この問題は大学の財務、ひいては大学の問題の一部です。そういったことをいろいろなかたちで広めていくことが非常に重要ではないかと思います。

今回非常に強調されていましたように、人間関係を作ること、あるいは人間を作ること、人材養成ということは、考えてみましたら大学の一番のミッションです。寄付募集ということもそれには非常に深くかかわっているということが、ある程度浮き彫りになったのではないかと思います。そのために、例えば専門職の方を作っていただくというのも、これからの大学の大きな仕事の一つになるのではないかと思います。

さまざまな情報がありましたけれども、この情報が何らかのかたちで皆様のお役に立てば幸いです。

それでは、ここでこのセッションを締めさせていただきます。パネリストの方に拍手をお願いします。
どうもありがとうございました。

片山

パネルディスカッションでした。パネリストの先生の皆様、大変ありがとうございました。会場の皆様、もう一度盛大な拍手をお送りいただければと思います。

本日は「寄付募集を通じた大学の財務基盤強化」をテーマに四つのセッションをご紹介してきました。最後に閉会にあたりまして東京大学大学総合教育研究センター長の岡本和夫よりごあいさつ申し上げます。

クロージング

岡本

岡本です。今日のこのフォーラムはいかがでしたでしょうか。これは私たちの取り組みの第1歩です。恐らくこれは日本の国公立すべての大学にとっても、こういう取り組みがこれから始まるということです。課題も多いということは、これからいろいろなことができるということです。その第1歩としては、それなりに成果があったのではないかと思います。

まず、今回ご参加いただいた全国からの多くの皆様方、特にアメリカからいらしてくださったプロフェッサーブラインダーと國澤理事長に改めてお礼を申し上げます。

私は話を聞かせていただいて、日本の大学は、例えばランキング一つ取ってみても、日本の大学をランキングするときは、まず普通にやるのは偏差値です。つまり大学の成果ではなくて入る人の質です。選ぶのはいいですけども、それしかないというのが日本の残念なあれです。

しかし、一方、例えば別の基準として、アメリカですべての大学がそうかどうかは知りませんが、リベラル・アーツ・カレッジなんかだといろいろなメジャーでランキングを作って、その中にはエンダウメント、基金がどのぐらいあるかというのももちろん大きな基準になっています。それを基準に学生が大学を選ぶ。そういう時代になってくるのではないかと思います。

そうすると、國澤理事長が民業圧迫だとおっしゃっていましたので、今日はおとなしくしていますが、明日から何をするかわからないということになるかもしれません。

結局、卒業生であるとか、そういう人たちがどのぐらい大学を大事にして、その大学のステータスを上げていくかというところがやはり一番大事だということは少なくとも明らかになったのではないかと思います。

それにつけても思うのは、では、そうやって寄付されて集まったお金をいったい何に使って、何がそこから生まれたのかという説明責任は、明らかに大学側に生じています。こういうことは課題といっても難しい問題ではないので、ものの考え方を変えて、そういうふうに進んでいけばまた道も開けてくるのかなというのが、私の今日のフォーラムを聞いてのまとめです。

改めて御礼申し上げます。今日はお集まりいただきありがとうございました。今後ともまたこのような研究及び発表を続けていきますので、よろしくご協力願えればと思います。本当にありがとうございました。

片山

以上をもちまして、東大―野村大学経営フォーラムを終了させていただきます。今回のフォーラムが皆様の今後の大学運営の一助となれば幸いです。また、共同研究は今後も継続され、その研究報告も引き続きこのようなかたちで行っていきたいと思います。どうぞ、今後ともご支援を賜ればと存じます。本日はどうもありがとうございました。

東大－野村大学経営フォーラム

寄付募集を通じた大学の財務基盤の強化

主催： 東京大学大学総合教育研究センター、野村證券株式会社

日時： 2007年12月7日(金) 13:30～17:30(開場13:00)

場所： 鉄門講堂(東京大学大学院医学系研究科教育研究棟14階)

<プログラム>

- 13:00 開場
- 13:30 開会の挨拶
小宮山宏(国立大学法人東京大学総長)
古賀信行(野村證券株式会社執行役社長兼CEO)
- 13:45 イントロダクション「大学の財務基盤の強化と寄付の活用」
片山英治(東京大学大学総合教育研究センター共同研究員/野村證券法人企画部主任研究員)
- 14:00 基調講演「高等教育機関の寄付募集：機会と課題」
デビッド・ブラインダー(カリフォルニア大学バークレー校アソシエート・バイスチャンセラー、
ウェルズリー大学前寄付募集担当副学長)
- 14:40 研究報告「日本の大学における寄付募集の現状と課題：アンケートの集計結果から」
両角亜希子(東京大学大学総合教育研究センター助教)
- 15:10 コーヒーブレイク
- 15:30 パネルディスカッション「日本の大学の財務基盤の強化に向けた寄付の活用方策を探る」
<パネリスト>
デビッド・ブラインダー(カリフォルニア大学バークレー校アソシエート・バイスチャンセラー、ウェルズリー大学
前寄付募集担当副学長)/國澤隆雄(大阪医科大学理事長)/金子元久(東京大学大学院教育学研究
科長)/ 両角亜希子
<司会>
小林雅之(東京大学大学総合教育研究センター教授)/片山英治
- 17:25 クロージング
岡本和夫(東京大学大学総合教育研究センター長)
- 18:00 レセプション ※カポ・ベリカーノ(同研究棟13階)にて 4000円

<デビッド・ブラインダー氏略歴>

ブラインダー氏は、1987年から1995年までプリンストン大学の寄付募集での手腕が認められ、1995年からはウェズリー大学の寄付担当副学長をつとめました。ウェズリーでは、寄付キャンペーンで7年間に4億7200万ドルというリベラルアーツ大学で史上最高額の寄付募集の実績をあげており、この分野でとても著名なマネージャーです。

2007年8月からは、母校であるカリフォルニア大学バークレー校の寄付募集責任者となり、早くもこの9月にはWilliam & Flora Hewlett財団から1億3300万ドルとバークレー史上最高の寄付を獲得しています。

東大－野村大学経営ディスカッションペーパー No. 04

2008年 2 月発行

発行：東京大学 大学総合教育研究センター

東京都文京区本郷7-3-1

著者に無断で本ペーパーの転写・複製等を行うことを禁じます。