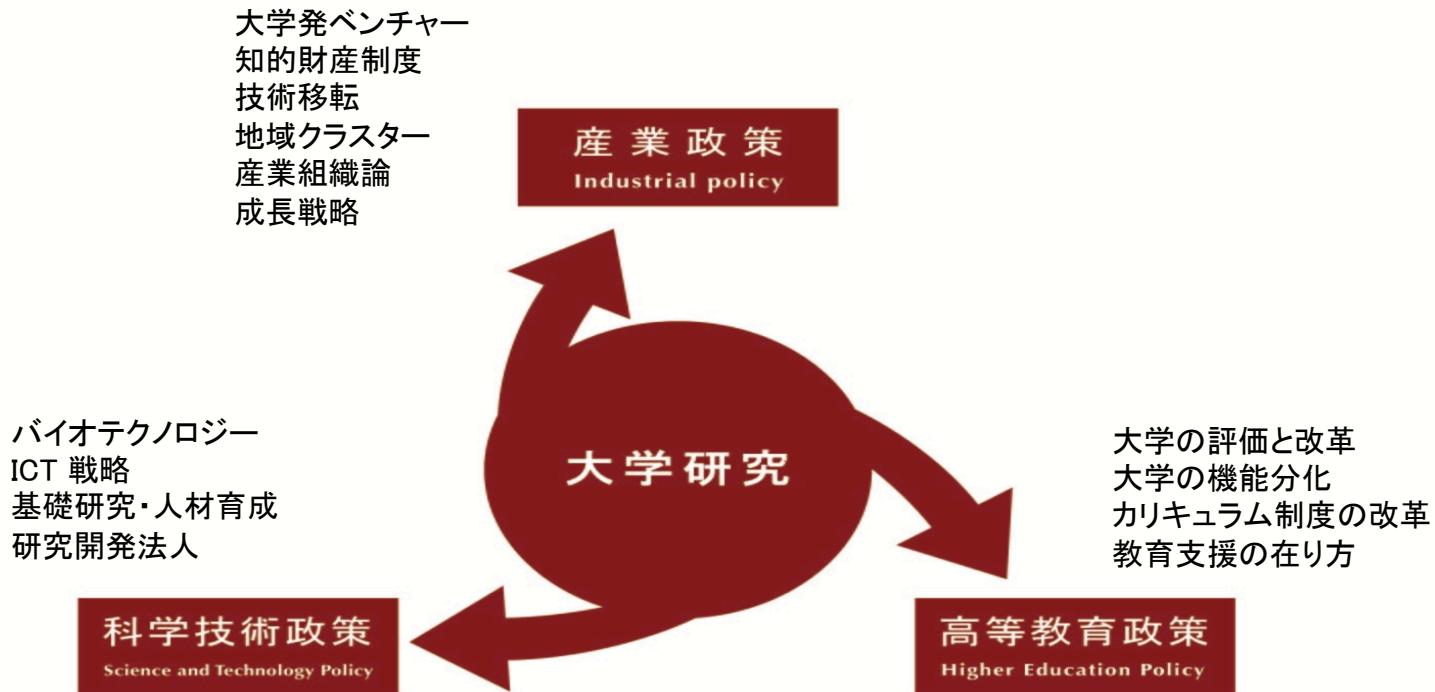


大学財務から見た研究経営の戦略的マネジメント

- ❖ アカデミアへの政策は高度知識基盤社会における成長戦略である。
- ❖ 大学本部のガバナンスとマネジメント力の重要性
- ❖ 研究大学の資金源の多様化と私的資金の拡大
- ❖ 資金配分の大学経営上の戦略性の重要性
- ❖ アメリカ研究大学の研究・教育戦略と Designated Fund
- ❖ 研究人材の育成とリクルーティング→研究者移動
- ❖ グローバルな研究人材の流動化にどのように対応するのか？

成長への知的資産としての大学(アカデミア)

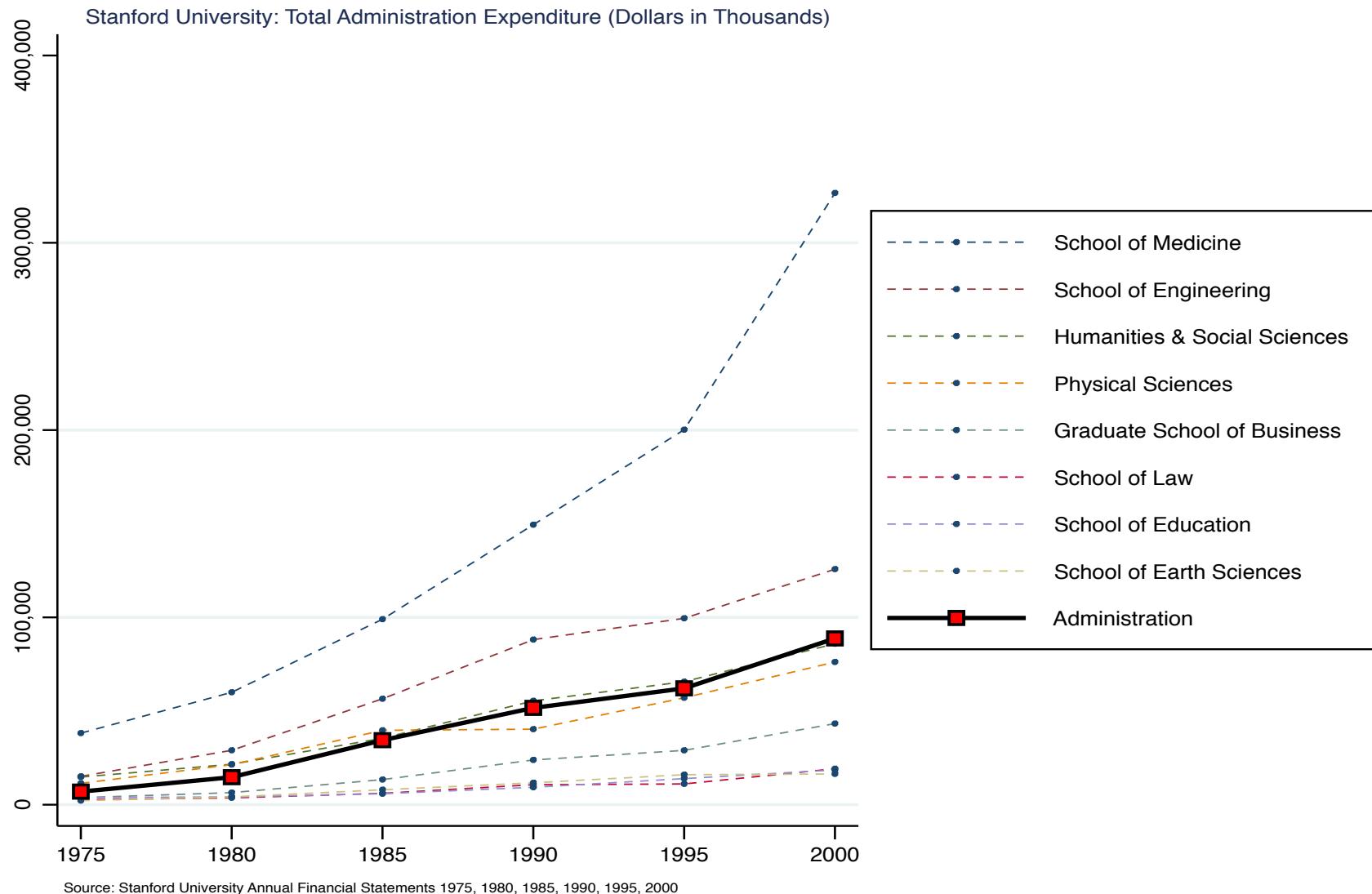
- 高等教育研政策、科学技術政策、産業政策の基盤としてのアカデミア(研究拠点)
- 大学やアカデミアそのものの研究と調査の不十分さ
- 大学＝産業連関の一部門という視点の欠如
- 大学における研究マネジメント→社会における極めて有効な投資



大学本部のガバナンスとマネジメント力の重要性

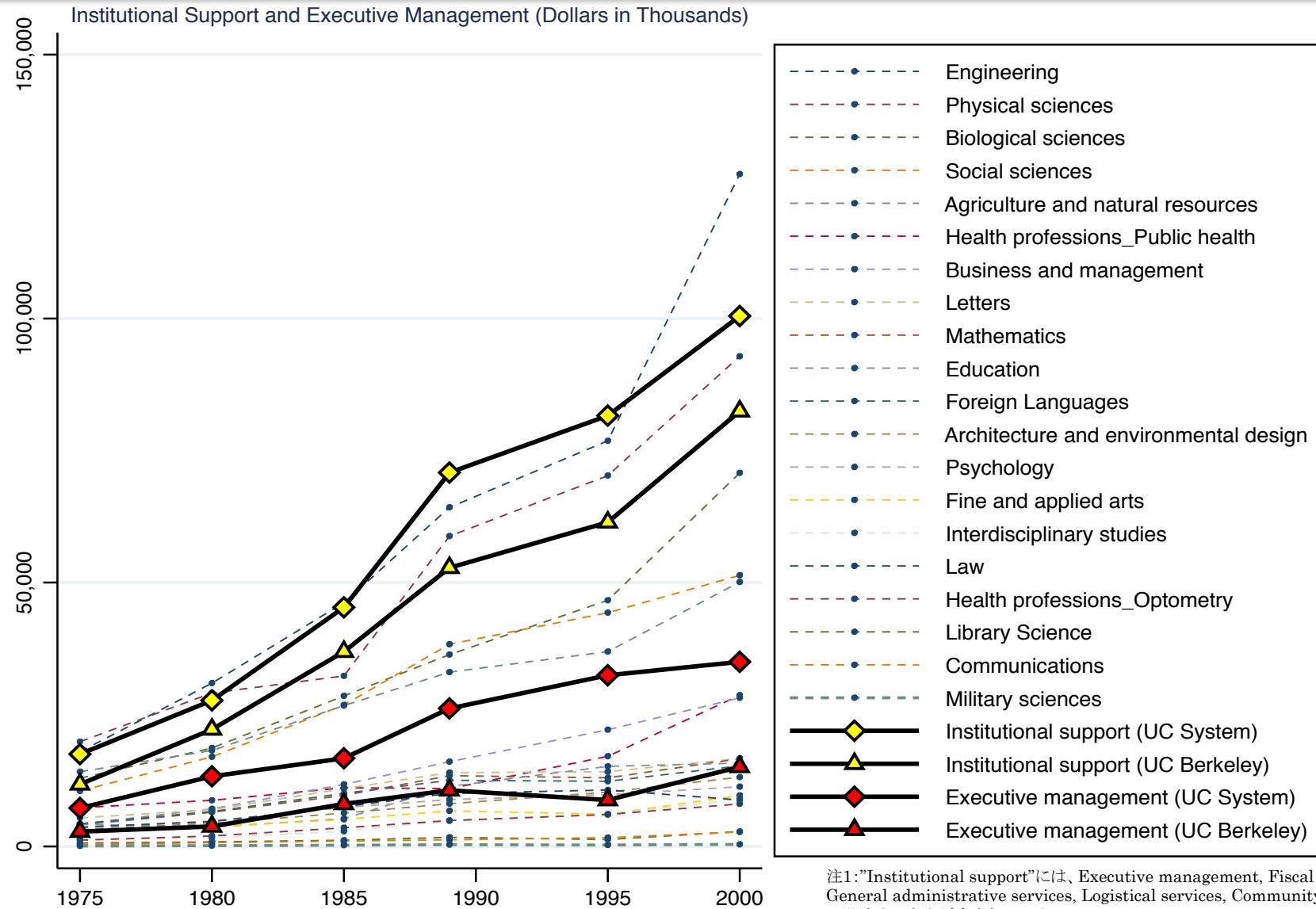
- アカデミアと大学における Managerial Revolution の展開
 - President Office と Provost Office の戦略性の重要性
 - 大学間の競争→大学独自のビジョンと戦略
 - 部局を超えた包括的な「知識のマネジメント」の必要性
- Office of President への予算の集中
 - Office of Provost の予算のコントロール: 予算の約3分の1
 - 寄付金へのアプローチ: 急速な寄付金と大学基金の増加
- 研究大学の資金が全体として激しく増加している。
 - 応用分野(物理工学、生命科学など)への資金が急増
 - Interdisciplinary (学際的) 分野への資金が急増
 - Office of President あるいは Central Administration の予算の伸びが他の部局よりも大きい。
 - 大学全体の戦略を考える必要性が高まっている。

Administrationに関する支出額の推移(スタンフォード大学)



- スタンフォード大学では、教育研究への支出の増大とともに、1980年代以降、Administrationに関する支出額も増加した。

“Institutional Support”と”Executive management”に関する支出額(UC Berkeley, UC System)



注1：“Institutional support”には、Executive management, Fiscal operations, General administrative services, Logistical services, Community relations等に関連する支出が含まれている。

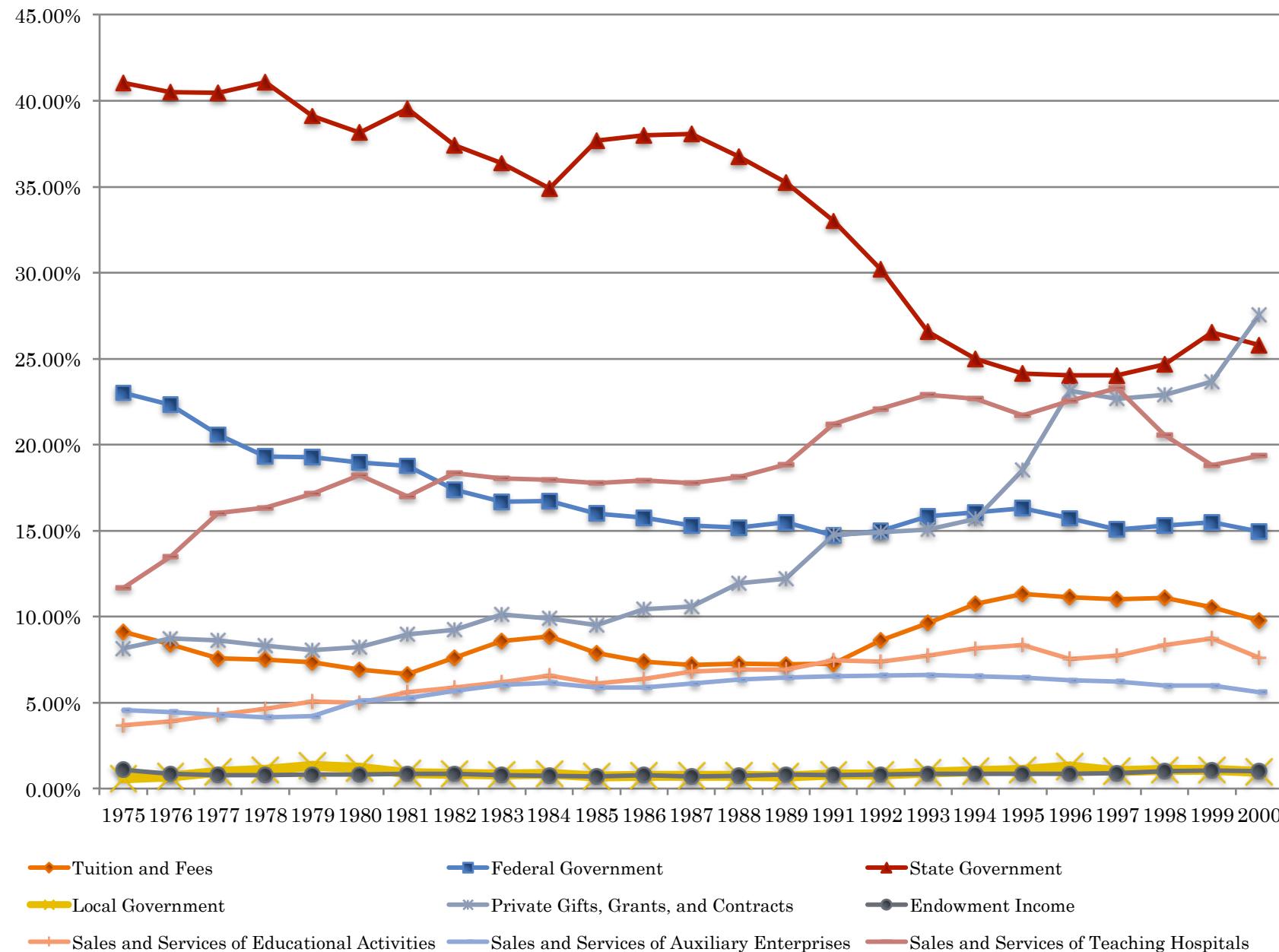
注2：“Executive management (UC System)”にはOffice of President等に関連する支出が、“Executive management(UC Berkeley)”にはChancellor’s office等に関連する支出が含まれている。

- カリフォルニア大学では、1980年代以降、UC Systemを統括するOffice of President等に関連する支出額が増加した。

アメリカ研究大学の研究・教育資金の循環

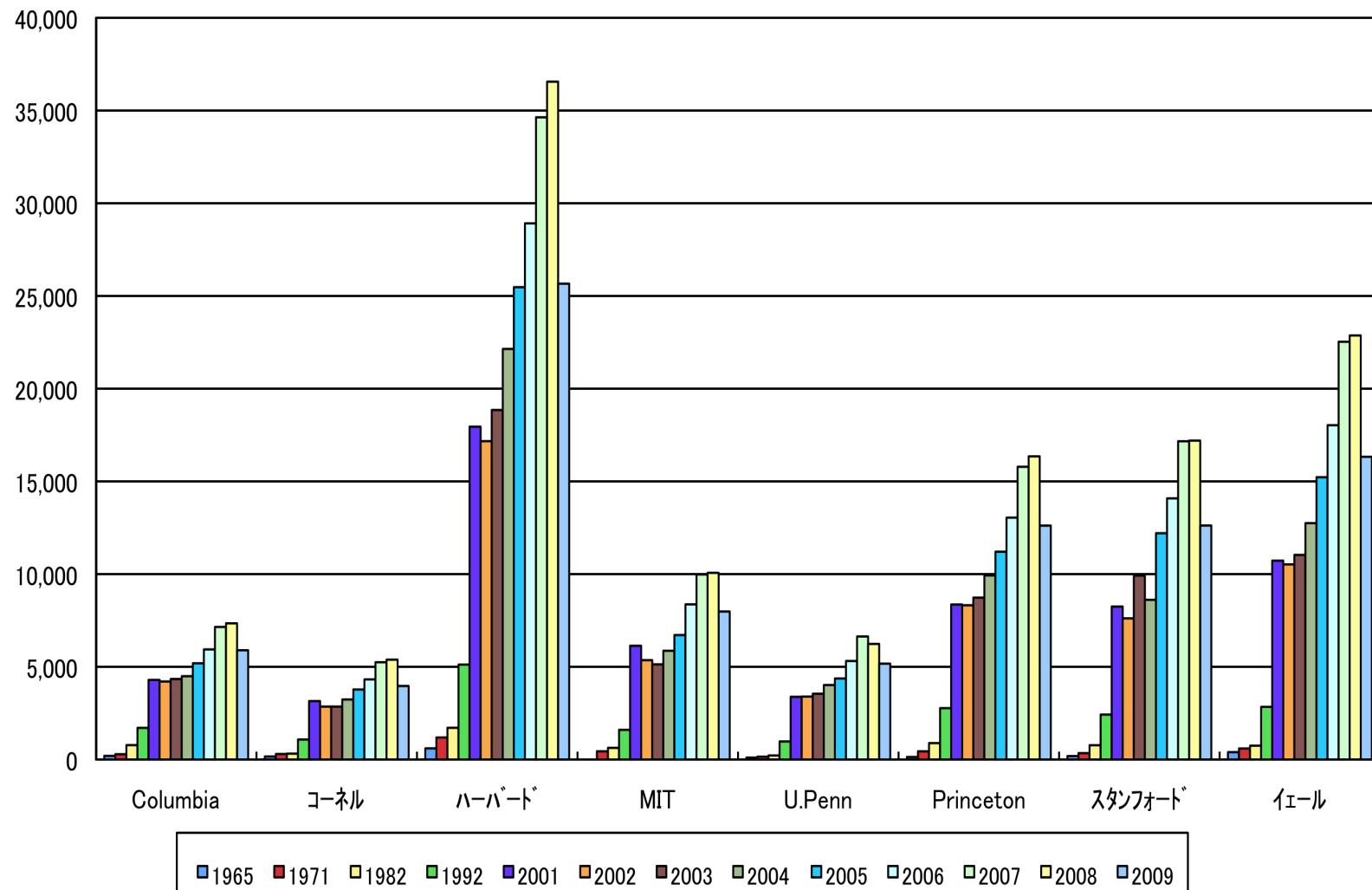
- 研究大学の収入の大きな変化
 - 公的な補助金の急速な減少→州立大学の変化
 - 競争的資金 (Sponsored Research) 獲得の戦略
 - 大学経営における私的マネーの拡大
 - 大学基金からの収入
 - 病院収入 (Health Care)
 - 寄付金の拡大: 税制の規制緩和によるサポート
- 大学資金の戦略的配分の必要性
 - どの分野、どの役割、どのグループ、研究 or 教育
 - 次世代研究者の育成、研究者のリクルーティング
- Provost のコントロール下にある General Fund
 - 学費、基金投資の収益
 - 間接経費からの収入

カリфорニア大学の収入源の変遷

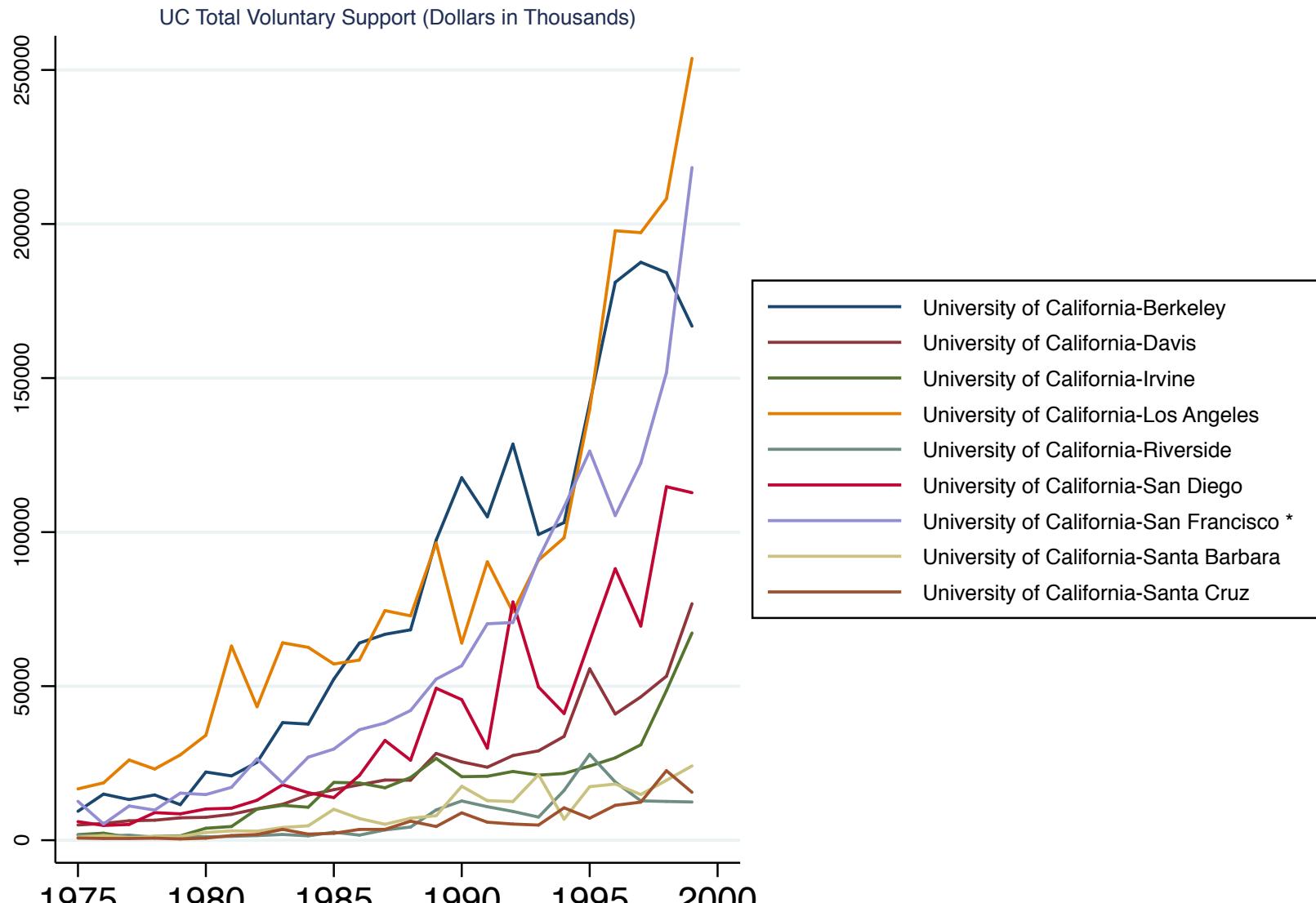


主要大学の大学基金変遷

Total Endowment Value(in \$1,000's)



カリフォルニア大学の各キャンパスの寄付額の推移

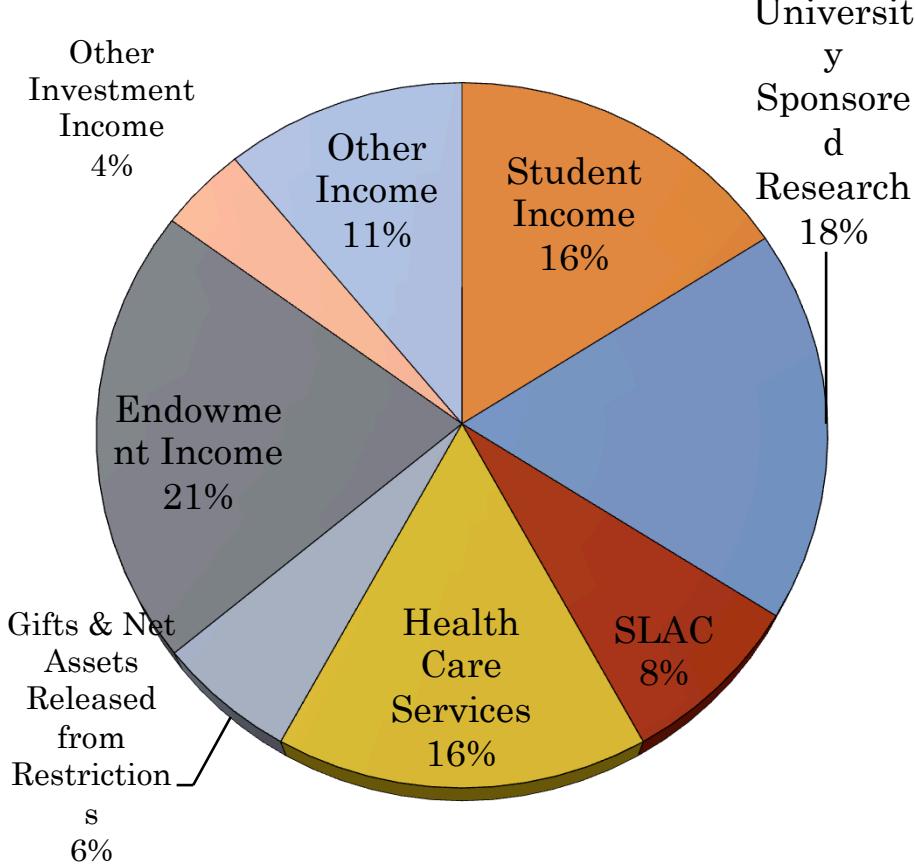


Source: Council for Aid to Education, Voluntary Support of Education 各年度版

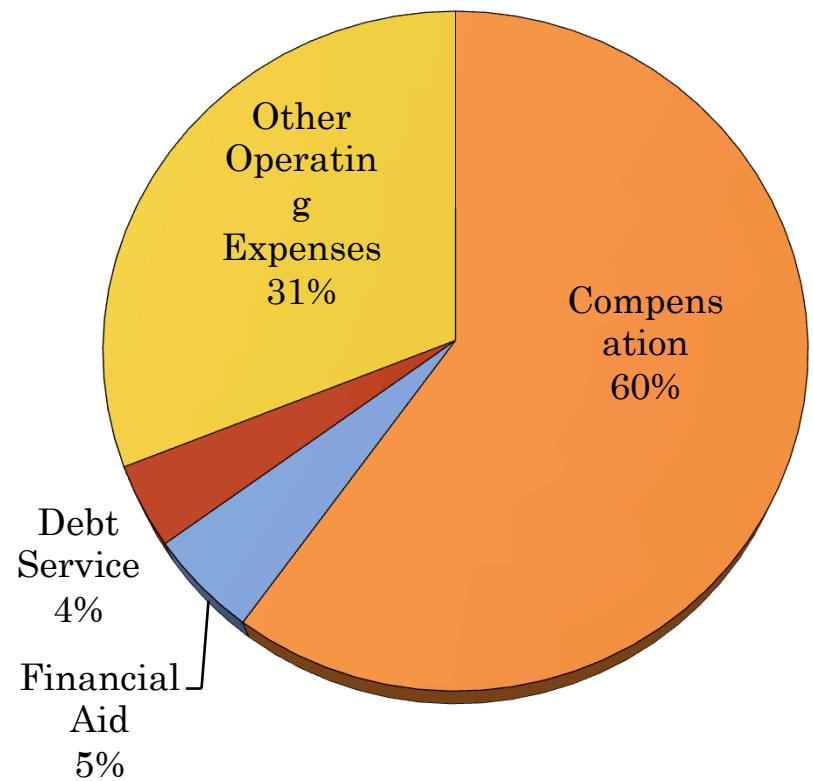
- カリフォルニア大学では、各キャンパスで1980年代以降に寄付収入が拡大。

大学のバジェット配分 STANFORD

Consolidated Revenues By Source
\$5,099.5 Million 2014/15



Consolidated Expenses By Activity
\$4,720.8 Million 2014/2015



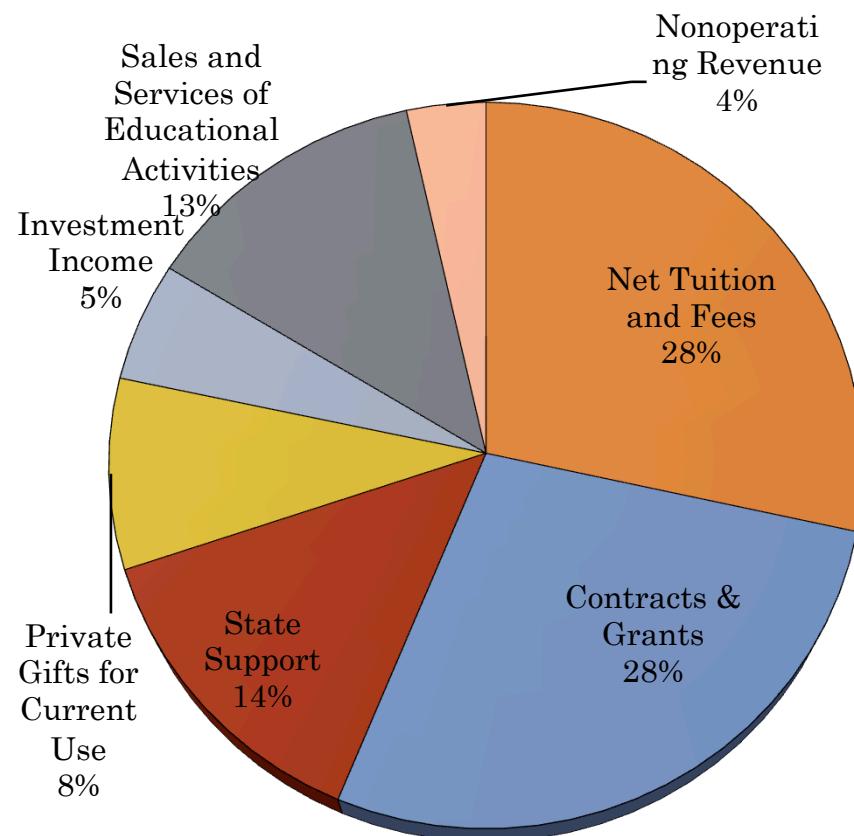
Sources: Stanford Budget Plan 2014/2015, p.3.

大学のバジェット配分 UC BERKELEY

Consolidated Budget for Current Funds

Revenues By Source

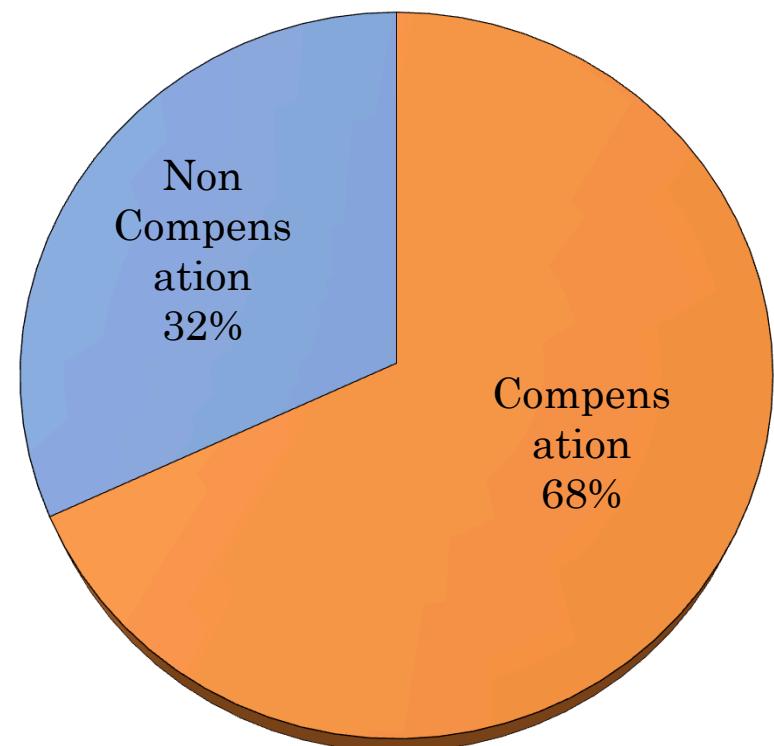
\$2,346.2 Million 2013/14



Consolidated Budget for Current Funds

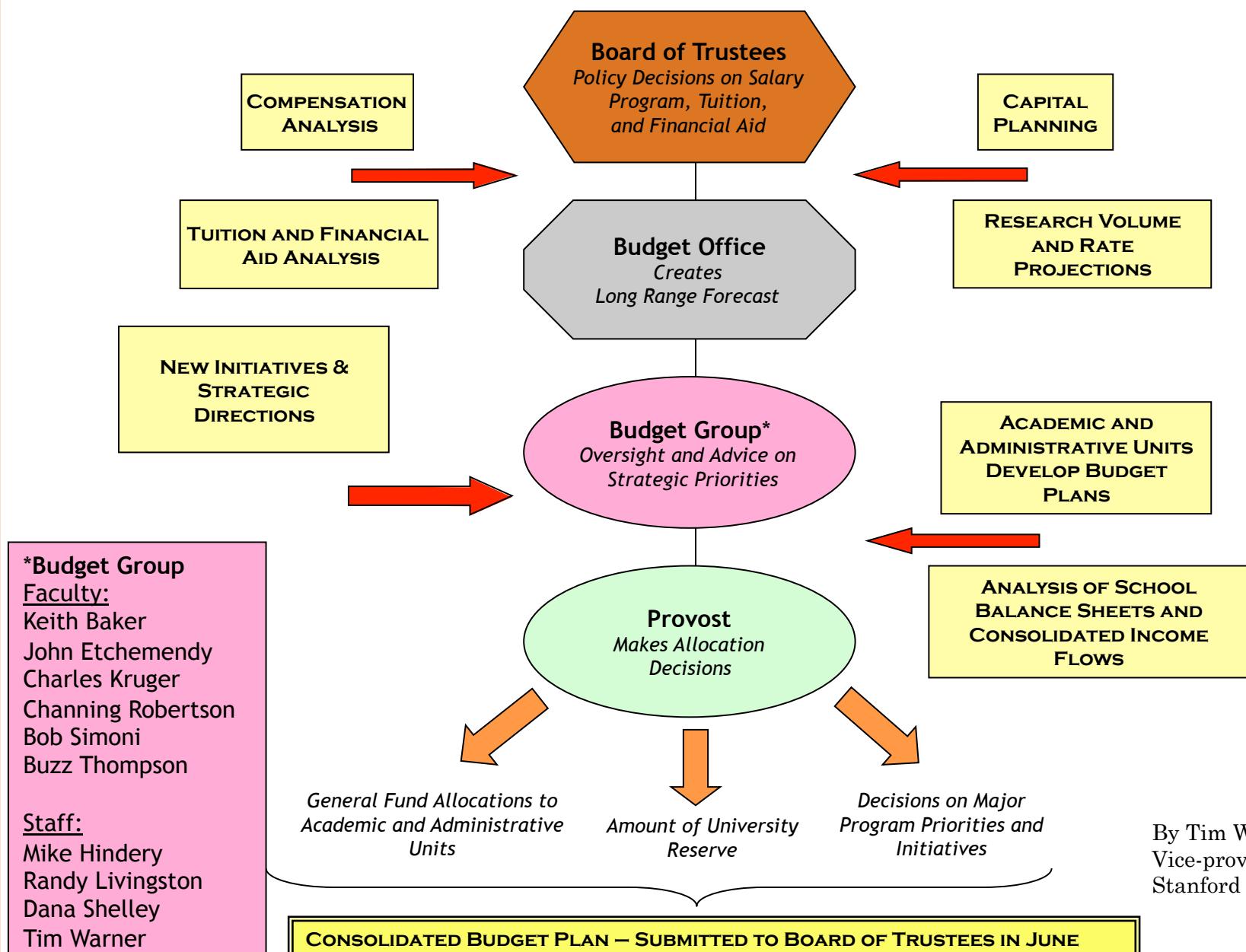
Expenses By Activity

\$2,138.6 Million 2013/2014



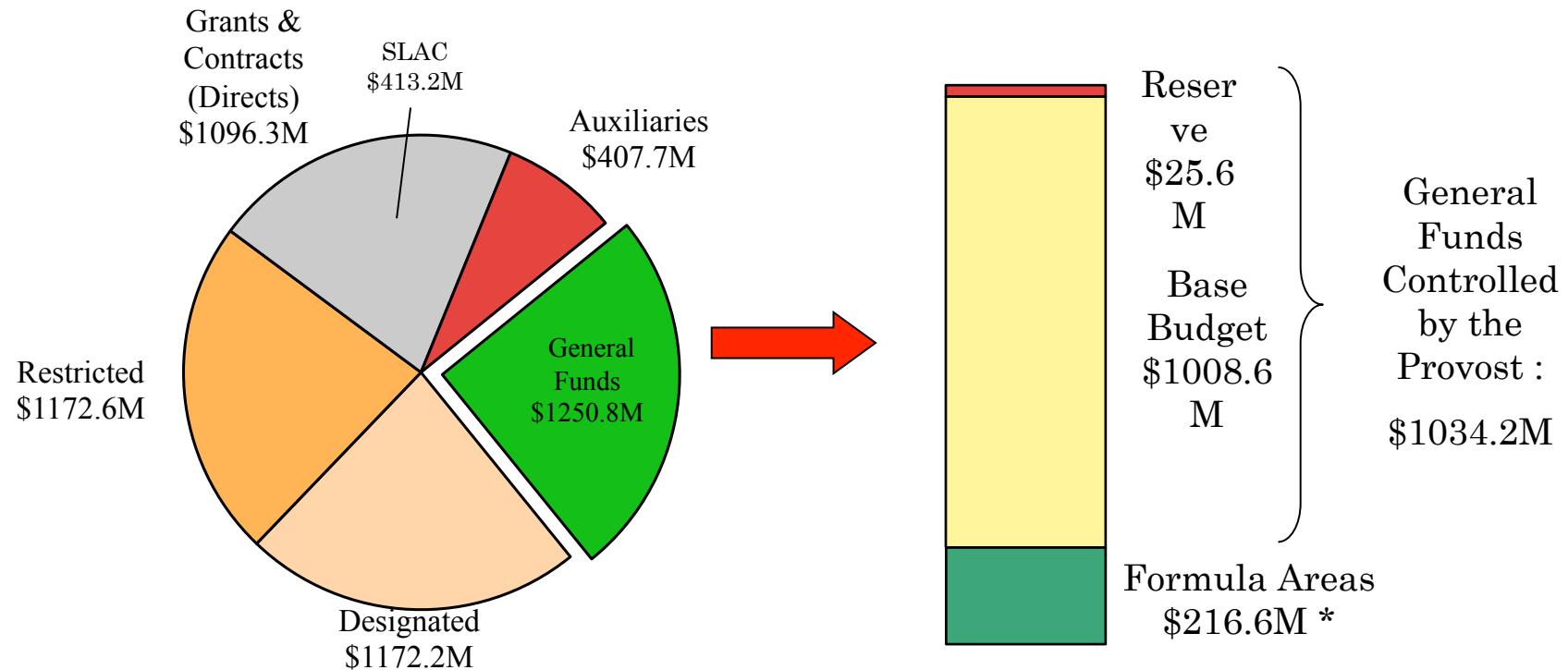
Sources: 2013-2014 UC Berkeley Budget Plan, p. 27

OVERVIEW OF THE CENTRAL BUDGETING PROCESS (STANFORD)



PROVOSTのコントロール下にある GENERAL FUND

Projected Consolidated Revenues, 2014/15



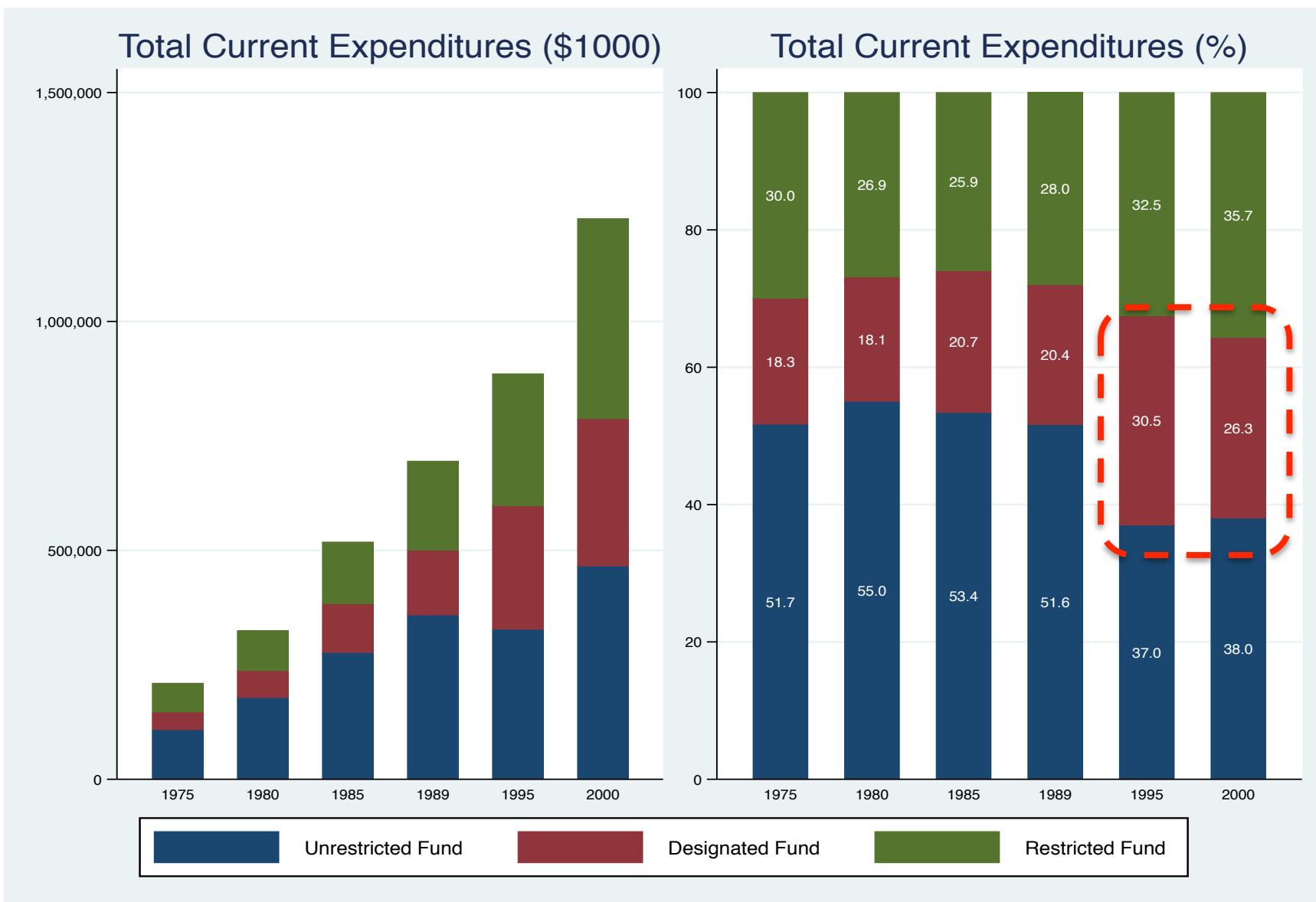
* Formula Areas General Funds are pre-determined by Provost and unit, and generally is tied to tuition and indirect cost recovery generated by unit. Principal formula areas include the Graduate School of Business, the School of Medicine, and the Hoover Institution.

Sources: Stanford Budget Plan 2014/2015

アメリカ研究大学の研究・教育戦略と DESIGNATED FUND

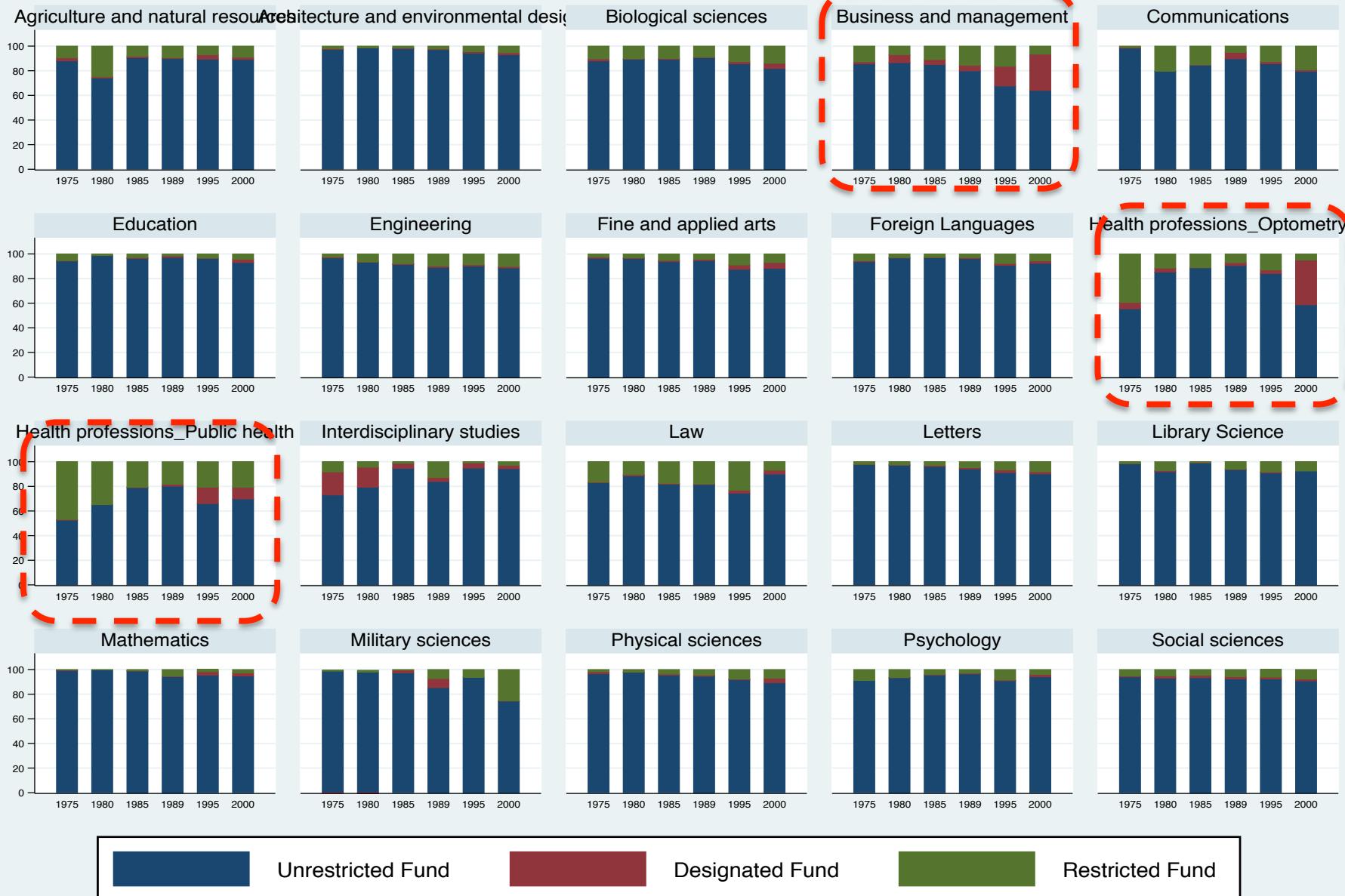
- 外部資金を獲得しにくいと言われる部門は停滞したのか?
 - 応用分野への資金の増加が他の部門の資金を閉め出した訳ではない。
 - 人文学、法学なども獲得する資金は増加している
 - 80年代からのアメリカの大学改革は、一部の分野の競争的資金を増加させたが、それが全体としての資金の増加に繋がっている。
 - 特に外部資金の「間接経費」は GFとなってその他の分野を潤している。
- Designated Fund という研究経営戦略資金
 - 90年代から増加し始める: 教育と研究の分野ごとの違い
 - 大学独自の戦略性を持った研究費の再配分
 - Interdisciplinary 分野への資金供与
 - Letters のような資金を取れない分野への配分
 - 個別の新たな学内プロジェクトや Center の設立
 - 若手研究者の新しいチャレンジを引き出す工夫
 - 自らの資金での新規プロジェクト→後の公的資金の呼び水

CURRENT EXPENDITURES BY FUND TYPES UC BERKELEY



Sources: UC Campus Financial Schedules 1975, 1980, 1985, 1989, 1995, 2000

EXPENDITURES ON INSTRUCTION UC BERKELEY



Sources: UC Campus Financial Schedules 1975, 1980, 1985, 1989, 1995, 2000